



UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS
FACULTAD DE MEDICINA HUMANA Y CIENCIAS DE LA
SALUD
ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA HUMANA

TITULO:

ESTILO DE LIDERAZGO DE LOS CADETES DE UN CENTRO DE
FORMACION MILITAR DE OFICIALES DE LIMA, 2017

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA HUMANA

AUTORA:

JERI PILLACA KATTY ESTEFANNY

LIMA – PERÚ

2017

Agradecimiento

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar obstáculos y dificultades en mi vida. A mi hermano Saúl por su apoyo y demostrarme la gran fe que tiene en mí.

Dedicatoria

Dedico esta tesis a Dios por haberme dado la vida y permitirme haber llegado hasta este momento tan importante de mi formación profesional. A mi madre, por ser el pilar más importante. A mi padre, a pesar de nuestra distancia física, siento que está conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí. A mi hermana Norma a quien quiero como una madre por compartir momentos significativos brindándome su apoyo incondicional para salir adelante. A Israel que supo orientarme durante este arduo camino. A Brigith quien ha sido fuente principal de motivación, inspiración. A Henry y Denis, por estar conmigo y apoyarme, los quiero mucho, A todos mis familiares que participaron de forma directa o indirectamente en la elaboración de esta tesis.

Resumen

La investigación desarrollada trata sobre los estilos de liderazgo que prevalecen en los cadetes del quinto año de un centro de formación de oficiales. El objetivo fue determinar dos tipos de estilos de liderazgo. El primero corresponde al estilo de liderazgo señalado por Blake y Mouton que establece cinco estilos de liderazgo en base al interés que muestran los líderes hacia las personas y hacia los resultados. El segundo corresponde al estilo de liderazgo de Likert quién establece cuatro estilos de liderazgo que emplean los líderes basados en el uso de la autoridad, el cual va desde un estilo de liderazgo autocrático puro, pasando por el autoritario moderado, el democrático consultivo, hasta uno participativo blando; asimismo establece seis dimensiones del liderazgo que son; liderazgo, motivación, comunicación, decisiones, objetivos y control.

La investigación corresponde al método cuantitativo y es de nivel descriptivo comparativo, se recopiló los datos en el mismo centro de formación y se tomó como muestra a 182 cadetes del quinto año, que es el último año de formación para ser oficiales, respecto al tamaño de la muestra por ser intencional abarcó a toda la población de cadetes de ese año, por tanto fue una muestra censal. Los instrumentos utilizados fueron; la Escala de medición de liderazgo Blake y Mouton y el Cuestionario de estilo de liderazgo de Likert.

Los resultados hallados indican; en cuanto al estilo de liderazgo de Blake y Mouton, un alto porcentaje de los cadetes tienen un elevado interés por las personas y en menor medida por la estructura, lo que evidencia que consideran que las personas son muy importantes en el liderazgo de los subordinados y el estilo que le corresponde es del tipo country club. Respecto al estilo de liderazgo según Likert, se halló que en los cadetes prevalece un estilo de liderazgo participativo

blando, alternado con el estilo democrático consultivo, lo que evidencia que los cadetes consideran que para dirigir personas es importante escuchar a los subordinados, darles cierta libertad y ponderar las decisiones antes de tomarla y ejecutar las acciones.

Finalmente se halló que existen diferencias en cuanto a estilo de liderazgo entre los cadetes de las diversas especialidades, un grupo de cadetes han demostrado que tienen un estilo de liderazgo con alto interés en las personas y emplean el estilo participativo blando, mientras que otros cadetes de servicios también tienen alto interés en las personas, pero utilizan más el estilo democrático consultivo. Asimismo se estableció que existen diferencias en el estilo de liderazgo que emplean, en cuanto a las dimensiones del liderazgo de Likert; los cadetes mostraron que en las dimensiones liderazgo, decisiones, objetivos y control emplean más el estilo participativo blando, mientras que en las dimensiones motivación y comunicación emplean más el estilo democrático consultivo.

Términos clave; Estilo de liderazgo, liderazgo con interés en la estructura, liderazgo con interés las personas, liderazgo autocrático, liderazgo autoritario moderado, liderazgo democrático, liderazgo participativo.

Abstract

The developed research is about the different leadership styles that prevail in fifth-grade cadets of a military training center. The goal was to determine two types of leadership styles. The first one corresponds to the leadership style pointed out by Blake & Mouton, which establishes five leadership styles based on the interest that leaders show towards people and results. The second one corresponds to the leadership style of Likert who establishes four leadership styles that leaders employ based on the use of authority.

This type of leadership style, which ranges from a purely autocratic leadership style and passes through the moderate authoritarian and the democratic consultative until reaching a soft participant. In addition, it establishes six dimensions of leadership: leadership, motivation, communication, decisions, objectives and control.

The investigation itself corresponds to the quantitative method whose level is comparative descriptive. The data was gathered in the same military training center and it took a sample of 182 fifth-grade cadets, which is the last year of military officer training. Regarding to the size of the sample for being intentional, it covered the entire cadet population of that year. Therefore, it was a census sample. The used instruments were the Blake and Mouton leadership measurement scale and the Likert leadership style questionnaire.

The found results show that, regarding to the leadership style of Blake and Mouton, a high percentage of cadets have a high interest for people and a lesser extent for the structure, which demonstrates what is very important in the leadership of subordinates

and the style what corresponds to the type of country club. According to Likert leadership style, it was found that the soft participant leadership style prevails in the cadets along with the consultative democratic leadership style. All of this proves that cadets consider that it is important to listen to the subordinates, give them a freedom, empower their decisions before taking, and executing actions.

Finally, it was found that there are differences in the leadership style among weapons cadets and service cadets. The weapons cadets have shown that have a leadership style focused on people and employ that particular soft participant leadership style. On the other hand, the service cadets also have a high interest in people, but they use the consultative democratic leadership style further. Likewise, it was established that there are differences in the leadership style, which they employ in terms of the dimensions of Likert's leadership. The cadets showed that they use more the soft participant style in the dimensions of leadership, decisions, objectives and control; while in the dimensions of motivation and communication, they use the democratic consultative style more.

Key words: leadership style, leadership with interest in structure, leadership with interest in people, autocratic leadership, moderate authoritarian leadership, democratic leadership, participant leadership.

Introducción

El liderazgo es un tema que ha sido investigado profusa y ampliamente, en las organizaciones empresariales y en entidades estatales. El liderazgo es el arte de influir sobre otras personas para lograr resultados y alcanzar determinados objetivos; como el liderazgo tiene diversos elementos o componentes, como son la autoridad, los subordinados, la situación, las tareas, etc.; según la forma como se utilizan esos elementos aparecen diversos estilos de liderazgo. Blake y Mouton determinan cinco estilos de liderazgo en base al interés por las personas o la estructura, Likert establece cuatro estilos según la forma como hacen uso de la autoridad.

La investigación realizada es sobre los estilos de liderazgo que existen y prevalecen en los cadetes del quinto año de un centro de formación oficiales; el objetivo de la investigación fue determinar qué estilos de liderazgo prevalecen en los cadetes en estas dos formas de clasificar los estilos de liderazgo.

La investigación realizada tiene las siguientes partes.

El capítulo I, trata sobre la descripción de la realidad problemática, la formulación del problema principal y de los problemas secundarios, la definición de los objetivos de la investigación, la justificación, la viabilidad y las limitaciones de la investigación.

El capítulo II, contiene los antecedentes de la investigación similares, tanto internacionales como nacionales, asimismo explica brevemente aspectos relativos a la metodología de investigación, la población, la muestra, las variables de estudio y los objetivos. También considera el marco teórico donde se consignan conceptos y definiciones de liderazgo, sobre sus componentes o elementos y los diversos estilos que se configuran por la combinación de dichos elementos, los cuales tienen efectos sobre el clima de trabajo, sobre los resultados u objetivos y sobre la conducción de las organizaciones.

El capítulo III, contiene la formulación de la hipótesis principal y de las hipótesis específicas, en ella se explica la definición operacional del liderazgo y sus estilos, también se realiza la operacionalización de las variables y de sus respectivas dimensiones e indicadores.

dores.

El Capítulo IV, contiene la definición del método, el diseño, el nivel y el tipo de investigación que se emplea, asimismo describe la población y la muestra seleccionada, la técnica de muestreo utilizada, el procedimiento de recopilación y el procesamiento de los datos, el tratamiento estadístico de la información y la elaboración del informe de la investigación.

El Capítulo V, presenta los resultados hallados, en él se hace la interpretación y el análisis estadístico descriptivo de la información, la comprobación de las hipótesis, la discusión de los resultados, se formulan las conclusiones y las recomendaciones de la investigación.

Finalmente se consignan las referencias consultadas y citadas, se especifica el índice de tablas y se adicionan los anexos de la investigación, como son la matriz de consistencia y los instrumentos utilizados para la recopilación de los datos.

INDICE

| | |
|--|------------|
| Agradecimientos..... | <i>i</i> |
| Dedicatoria..... | <i>ii</i> |
| Resumen..... | <i>iii</i> |
| Abstract..... | <i>iv</i> |
| Introducción..... | <i>vii</i> |
| | |
| CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA..... | 1 |
| | |
| 1.1. Descripción de la realidad problemática..... | 1 |
| 1.2. Formulación del problema..... | 2 |
| 1.3. Objetivos de la investigación..... | 3 |
| 1.4. Justificación de la investigación..... | 4 |
| 1.5. Limitaciones del estudio..... | 5 |
| | |
| CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO..... | 6 |
| | |
| 2.1. Antecedentes de la investigación..... | 6 |
| 2.2. Bases teóricas..... | 14 |
| 2.3. Definición de términos básicos..... | 44 |
| | |
| CAPÍTULO III: HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN..... | 46 |
| | |
| 3.1. Formulación de hipótesis principal e hipótesis específicas..... | 46 |
| 3.2. Definición conceptual y operacional de las variables..... | 46 |
| 3.3. Operacionalización de la variables, dimensiones e indicadores | 47 |
| | |
| CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA..... | 49 |
| | |
| 4.1. Diseño metodológico | 49 |
| 4.2. Diseño muestral, población y muestra | 50 |
| 4.3. Recolección de la información técnicas e instrumentos..... | 50 |
| 4.4. Procesamiento y análisis de la información..... | 52 |
| 4.5. Aspectos éticos | 52 |
| | |
| CAPÍTULO V: PRESENTACION, ANALISIS Y DISCUSION DE RESULTADOS..... | 54 |
| | |
| 5.1. Presentación y análisis de los estilos de liderazgo de los cadetes..... | 54 |
| 5.2. Discusión..... | 64 |
| 5.3. Comprobación de hipótesis..... | 68 |
| 5.4. Conclusiones..... | 71 |
| 5.5. Recomendaciones..... | 72 |

| | |
|------------------------|----|
| REFERENCIAS..... | 74 |
| ÍNDICE DE TABLAS..... | 80 |
| INDICE DE FIGURAS..... | 81 |
| ANEXOS..... | 82 |

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática

El liderazgo es un factor esencial para toda organización, particularmente para las organizaciones militares donde sus integrantes deben prepararse para resolver las tareas más difíciles cuando tengan que enfrentar una situación de guerra.

En una institución militar los líderes son los oficiales, por ello a los cadetes de una escuela de oficiales, se les forma aparte de sus conocimientos militares y técnicos fundamentalmente para ser líderes ya que conducirán y guiarán personas en toda circunstancia de sus actividades, tanto en la paz como en la guerra.

La historia revela que en las situaciones más difíciles como es una guerra, grandes generales y capitanes se sobrepusieron a las condiciones más adversas y supieron conducir a sus hombres a la victoria y lograron para sus naciones la paz y la libertad.

Para ejercer un buen liderazgo se requiere primero poseer ciertas cualidades personales que son innatas y a eso se debe agregar una formación y una capacitación acerca del arte de mandar o dirigir a otras personas.

En el centro de formación de oficiales se toma en cuenta estos aspectos, por ello los cadetes son seleccionados mediante exámenes de admisión, a través de una cuidadosa observación y exploración de sus aptitudes físicas, intelectuales; así como sus cualidades o rasgos personales, los cuales deben ser cultivados y modelados de acuerdo al perfil del oficial que tiene el centro de formación y su respectiva institución.

Luego esto debe ser puesto en práctica en el ejercicio de su profesión y a la vez tiene que manifestarse en su carrera militar. Si se da una adecuada conjugación de ambos aspectos entonces desarrollará una brillante carrera y logrará ascender a los niveles más altos de la estructura y liderará a la organizacional militar. De lo contrario, se quedará relegado, llegará solo a rangos intermedios y se diluirá su carrera o se retirará para desarrollar otras actividades no ligadas al ámbito militar.

Dentro de su formación militar los cadetes llevan cursos generales, cursos de especialidad técnica militar y cursos de liderazgo militar.

Considerando lo expuesto en los párrafos anteriores es pertinente determinar de acuerdo a la teorías existentes cuales son los estilos de liderazgo que prevalecen en los cadetes del centro formación de oficiales.

1.2 Formulación del problema

En base a lo expuesto en la realidad problemática se puede plantear el problema de la presente investigación:

1.2.1. Problema principal

¿Cuál es el estilo de liderazgo prevaleciente en los cadetes del quinto año de un centro de formación militar de Oficiales, según Likert y Blake - Mounton?

1.2.2. Problemas específicos:

- a. ¿Cuál es el estilo de liderazgo de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según el uso de la autoridad de Likert?
- b. ¿Cuál es el estilo de liderazgo de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según su interés por las personas y las tareas de Blake y Mounon?
- c. ¿Qué diferencias existen en el estilo de liderazgo de Likert de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según la especialidad que estudian?
- d. ¿Qué diferencias existe en el estilo de liderazgo de Likert de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según las dimensiones del liderazgo?

1.3 Objetivos de la investigación:

Los objetivos de la investigación serían los siguientes:

1.3.1. Objetivo general

Determinar el estilo de liderazgo prevaleciente en los cadetes del quinto año de un centro de formación militar de Oficiales según Likert y Blake-Mounon.

1.3.2. Objetivos específicos:

- a. Conocer el estilo de liderazgo de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según el uso de la autoridad establecida por Likert.
- b. Determinar el estilo de liderazgo de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según su interés por las personas y las tareas de Blake - Mouton.

- c. Establecer las diferencias que existen en el estilo de liderazgo de Likert de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según el arma o servicio que estudian.
- d. Determinar las diferencias que existen en el estilo de liderazgo de Likert de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, en las dimensiones del liderazgo.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Importancia de la investigación

La investigación es importante porque permite conocer aspectos relevantes del liderazgo y contrastar la teoría con la realidad en un ámbito militar.

Desde el punto de vista metodológico sirve para corroborar la utilidad de los instrumentos diseñados y considerarlos para futuras investigaciones.

Desde la perspectiva teórica permite ahondar y actualizar conocimientos sobre el liderazgo.

Desde la parte aplicativa sirve conocer el estilo de liderazgo de los cadetes y formular recomendaciones a fin ampliar o mejorar sus habilidades de liderazgo antes de que concluyan su periodo de formación.

1.4.2 Viabilidad de la investigación

La investigación fue viable porque se contó con el potencial humano, que es el investigador, el asesor y el apoyo secretarial, así como la disponibilidad de los recursos económicos y materiales. Del mismo modo se contó con la autorización y las facilidades del centro de formación donde se encuentra la

población de donde se extrajo la muestra y se disponían de los instrumentos para la recopilación de los datos.

1.5 Limitaciones del estudio

Una de las limitaciones que se tiene es que la investigación no abarcó a toda la población de cadetes sino a sólo a los de 5° año, porque como están ad portas de egresar y era de interés de la investigación conocer cuáles son los estilos de liderazgo prevalecientes en los futuros oficiales.

No se dispuso de mucho tiempo para recopilar los datos porque los cadetes se encuentran permanentemente en instrucción o actividades formativas, por lo que hubo ciertas limitaciones de tiempo para aplicar el instrumento a la totalidad de cadetes para la recopilación de la información, lo que dio a que se eliminaran varios cuestionarios que no fueron respondidos adecuadamente.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1. Investigaciones internacionales.

Contreras y Barbosa (2009) efectuaron una investigación en Colombia sobre estilos de liderazgo, clima organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud, es un estudio descriptivo comparativo cuyo objetivo fue observar si existían diferencias en la presencia de riesgos psicosociales, estilos de liderazgo y clima organizacional en entidades promotoras de salud (EPS) de cuatro ciudades colombianas, la población estuvo compuesta por 400 trabajadores del sector estatal de Colombia en las ciudades de Barranquilla, Bogotá, Cali y Bucaramanga, los instrumentos usados fueron el Cuestionario de factores psicosociales en el trabajo (CFP) Test de adjetivos de Pitcher (PAT): Escala de clima organizacional (ECO). En la investigación se comprobó que existían dos estilos de liderazgo claramente diferenciados, el *líder 1* estaba caracterizado por ser orientado hacia las personas, reflexivo, colaborador, honesto, franco, racional, cálido, digno de confianza, detallista, generoso, realista, abierto emprendedor, firme, cortés y razonable, el *líder 2*, se caracterizaba por ser impredecible, difícil, inflexible, extremista y testarudo. Lo que puede ser considerado el primero como un liderazgo en cierta manera deseable, y

el segundo ser considerado como no deseable por su relación con el clima, el bienestar del trabajador y el desempeño laboral.

Cuadrado, Molero y Navas (2002) efectuaron una investigación en España sobre las diferencias de estilo de liderazgo entre hombres y mujeres y predictores de variables de resultado organizacional; el objetivo del estudio era el establecer las diferencias de estilo de liderazgo entre los hombres y mujeres líderes, la muestra estaba compuesta por 118 líderes, cuyas edades oscilaban entre 26 y 56 años, seleccionados incidentalmente de distintas empresas españolas dedicadas a diferentes actividades tales como; sanidad, telecomunicaciones, informática, comercio, hostelería y turismo, defensa y seguridad pública, fabricación y distribución. El instrumento fue diseñado para la investigación, tenía cuatro bloques; el primero medía los estilos de liderazgo «autocrático»-«democrático» y los estilos «orientación a la tarea»-«orientación a las relaciones». El segundo bloque estaba formado por una versión adaptada y validada del MLQ (Multifactorial Leadership Questionnaire; Bass y Avolio, (1990), para medir los estilos de liderazgo «transformacional», «transaccional» y «laissez-faire». El tercer bloque mide el «esfuerzo extra» que el líder percibe que consigue en sus subordinados, así como su colaboración y satisfacción. El último bloque incluye las cuestiones sociodemográficas tales como; edad, sexo, nivel y tipo de estudios y preguntas relacionadas con la organización tales como; tipo de actividad, ámbito de la empresa, tamaño sector de la empresa; nivel del puesto directivo; antigüedad en la organización y en puestos directivos y número de personas a su cargo. Los resultados arrojaron que no existen diferencias estadísticamente significativas en las autoevaluaciones de hombres y mujeres líderes respecto a la frecuencia con la que consideran que adoptan conductas de estos cuatro

estilos. Hombres y mujeres líderes perciben que adoptan de igual modo las conductas representativas de los estilos en los que se ha centrado la investigación. Asimismo los resultados demostraron que las mujeres lideraban con estilos más «democráticos» y «participativos» que los hombres y que éstos lo hacían de forma más «autocrática» o «directiva» que las mujeres. Respecto a los estilos «orientación a la tarea» y «orientación a las relaciones», se encontró que las mujeres estaban ligeramente más orientadas a las «relaciones» que los hombres y no existían diferencias en el estilo «orientación a la tarea» los factores de liderazgo «transformacional» son los que aparecen más frecuentemente como predictores de las variables de resultado. Asimismo, se pudo observar que en general, los estilos que permiten predecir dichas variables, son diferentes para hombres y mujeres líderes.

Nader y Castro (2009) realizaron una investigación sobre la “Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional en líderes civiles y militares”, fue una investigación cuantitativa, tuvo como objetivo principal determinar si la cultura organizacional y los valores personales y organizacionales influyen sobre los estilos de liderar tanto en líderes militares como en civiles. Se utilizaron como instrumentos el CELID (de Castro Solano, Nader & Casullo, 2004), el Portrait Values Questionnaire (de Schwartz, 1987, 1992, 1994, 2000, 2001; Castro Solano & Nader, 2006), el Organizational Description Questionnaire (de Bass & Avolio, 1992; Nader, Lupano Perugini & Castro Solano, 2007) y el Cuestionario VAL (Casullo & Castro Solano, 2004). La muestra estuvo conformada por 226 líderes civiles y 138 líderes militares. Los resultados mostraron que los líderes civiles transformacionales se ven influidos por la cultura transformacional mientras que los líderes militares transformacionales se ven influidos por los valores

personales y organizacionales. Asimismo los líderes civiles transaccionales refieren estar influenciados por la cultura organizacional mientras que sus colegas militares refirieron estar influenciados por los valores organizacionales. Los resultados mostraron, para ambas poblaciones, que las tres variables (valores del líder, organizacionales y la cultura) influyen con ciertas diferencias, sobre los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

Camps, Pérez y Martínez (2010) realizaron una investigación sobre Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerentes en Puerto Rico, en diferentes organizaciones tanto del sector de servicios y de manufactura, tomando en consideración la variable género. La muestra total del estudio fue de 200 empleados gerenciales (100 de cada sector). En términos del género, 88 (44%) de los participantes fueron mujeres y 112 hombres (56%). Al comparar los estilos de liderazgo transformacional, transaccional, directivo, participativo, considerado, orientado a metas y laissez faire, se observó un promedio mayor en las mujeres en el uso del estilo de liderazgo directivo, al compararlas con los hombres. Al considerar las conductas del líder, se observa un promedio mayor en las mujeres en el uso de las conductas orientadas hacia las tareas, al compararlas con los hombres. No se encontraron diferencias significativas por género en la motivación para liderar al comparar ambos grupos. Estos resultados se discuten en términos de su impacto al abordar el tema de liderazgo en las organizaciones.

Pedraja y Rodríguez (2004) desarrollaron una investigación sobre “efectos del estilo de liderazgo sobre la eficacia de las organizaciones públicas de Chile” tuvo el objetivo de analizar la influencia del estilo o tipos de liderazgo sobre la eficacia de un conjunto de organizaciones públicas. La población fue 116 directivos

principales de 22 organismos públicos que funcionan en la Región de Tarapacá, específicamente en la ciudad de Arica. La muestra fue respondida por 42 directivos de 10 organizaciones. Se relacionan las dimensiones o estilos de liderazgo y la eficacia, construida a partir de un conjunto de factores debidamente ponderados. Los resultados de la investigación demostraron que las organizaciones públicas presentan el estilo participativo y colaborativo en alto grado, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental se presenta en grado medio. Por su parte, el estilo de liderazgo participativo y el estilo de liderazgo colaborativo influyen de modo positivo sobre la eficacia de las organizaciones públicas, en tanto que el estilo de liderazgo instrumental influye de manera negativa sobre la eficacia de las organizaciones públicas.

2.1.2. Investigaciones nacionales

Córdova (2014) realizó una investigación cuantitativa descriptiva sobre “Los estilos de liderazgo que ejerce la coordinación del proyecto “mejora del sistema educativo con equidad para el desarrollo humano sostenible de la población del distrito de Frías, de la sierra alto andina de la región Piura - Perú” El objetivo fue identificar y analizar los estilos de liderazgo que ejercen las autoridades de dicho proyecto. Las técnicas e instrumentos de recolección de datos se basó en el “Repertory Grid Technique” el cual fue aplicada a profesores y directores. El “Repertory Grid Technique” se basa esencialmente en entrevistas estructuradas que se aplican a varias personas a la vez, de las que van surgiendo los datos y las categorías en base a ello se precisa si el estilo es transaccional, transformacional,

instruccional y no liderazgo. La población fue de veintiún personas. En la investigación se demostró que el coordinador ejerce los Estilos de liderazgo transformacional e instruccional; con predominancia del último, el 61% del total de los encuestados determina que posee el liderazgo transformacional instruccional; frente a un 50.3% considera que posee un liderazgo transformacional. Este estilo de liderazgo tiene las siguientes características: serenidad, cordialidad, delicadeza en el trato, lealtad, sinceridad, laboriosidad y humildad. 2. En cuanto al liderazgo instruccional, se concluye que el líder tiene claros y definidos los logros y metas que se pretenden alcanzar en la organización; puesto que tiene en cuenta los objetivos, constituidos estos como elementos que intervienen en el proceso de liderazgo.

Goyenechea, Meza, Ramos y Rojas (2016) efectuaron una investigación sobre los estilos de liderazgo y su relación con el ausentismo laboral en una empresa del sector contact center, fue un estudio de metodología mixta (cuantitativo y cualitativo) que tuvo como objetivo analizar la relación entre los estilos de liderazgo orientado en personas, en el cambio, en los procesos y en los resultados, que los supervisores ejercen sobre los asesores de servicio y su relación respecto al ausentismo laboral, en una empresa del sector contact center. La población fue de 1317 asesores de servicio y la muestra estuvo conformada por 379 asesores, Se utilizó el cuestionario de Quinn (2009) que mide el estilo de liderazgo orientados a las personas, al cambio, a los procesos y a los resultados, la encuesta se aplicó al total de la población. Se comprobó que prevalecía el estilo de liderazgo centrado en las personas y hay un grupo menor que se orienta hacia el estilo centrado en el cambio. Los resultados sirvieron para que la empresa implemente acciones prácticas

correctivas, tales como; como contratar o promover supervisores que tengan las características del líder orientado a las personas; fortalecer a través de capacitaciones el manejo de grupos de trabajo por parte de los supervisores, orientándolos al estilo de liderazgo centrado en las personas. También les sirvió para evitar actuar con los estilos de liderazgo centrados en el cambio y resultados en los supervisores porque generaba conflictos.

Toledo, Quintana, Napa y Terzano, (2014) ejecutaron una investigación sobre los Estilos de Liderazgo de las Mujeres Emprendedoras de Lima, fue una investigación cualitativa. El objetivo fue identificar el estilo de liderazgo predominante de las mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana cuyas empresas tenían más de tres años y medio en funcionamiento. La muestra fue de 18 mujeres emprendedoras de Lima Metropolitana en el Perú con empresas de tres años y medio a más que estaban en funcionamiento. Se analizó de forma sistemática y profunda sus características demográficas; sus antecedentes educativos, familiares y laborales; sus tipos de empresas; sus habilidades administrativas; y sus motivaciones para convertirse en empresarias y sus relaciones interpersonales; en base a ello se determinó su estilo de liderazgo. Los resultados mostraron que las mujeres empresarias tienden al estilo de liderazgo transformacional y al emprendimiento motivadas por la necesidad, debido principalmente a la necesidad de lograr su independencia económica y tener mayor disponibilidad de tiempo y libertad para decidir. Las características personales de las mujeres emprendedoras, dependen del contexto y sus experiencias; entre las características que destacan se considera a la capacidad para aprender, las buenas relaciones interpersonales, el

buen nivel de comunicación, la responsabilidad, la actitud positiva y el buen carácter.

León (2013), desarrolló una investigación sobre el clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la institución educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, provincia y región Lima, fue una investigación de tipo descriptivo correlacional, y de corte transversal, el objetivo fue determinar la relación del clima organizacional con el estilo de liderazgo del director de la Institución Educativa 5170 Perú Italia de Puente Piedra el año 2013. La población y la muestra elegida para la investigación fue todo el personal de la Institución Educativa 5170 “Perú Italia” de la comunidad de Cruz de Motupe del distrito de Puente Piedra, conformada por 27 trabajadores y docentes. Para la recolección de datos se usó técnicas de observación y cuestionario y el instrumento que se utilizó fue el cuestionario de estilo de liderazgo y el cuestionario de clima organizacional, ambos instrumentos fueron elaborados y validados mediante juicio de expertos; los resultados arrojaron que el clima organizacional tiene relación significativa con la dimensión liderazgo en la Institución Educativa, esta decisión se sustenta en el valor obtenido de la Prueba de correlación de Pearson cuyo índice fue de 0,853.

Cornejo (2017) realizó un estudio, sobre la Correlación entre el Estado de Liderazgo Médico con el Desempeño Profesional de los Médicos, fue realizado en el Hospital III Daniel Alcides Carrión - EsSalud en Lima, fue una investigación de campo, de nivel descriptivo – explicativo y de corte transversal. La información se obtuvo con la aplicación del formulario de preguntas, utilizándose escalas de tipo ordinal. La población de estudio estaba representada por 120 médicos. El objetivo

principal del estudio fue establecer la correlación entre el estilo de liderazgo de los directivos con el desempeño profesional de los médicos. La hipótesis consideraba que el estilo de liderazgo de los directivos tenía correlación directa con el desempeño profesional de los médicos del Hospital III Daniel Alcides Carrión de ESSALUD de Tacna. Los resultados más importantes fueron que: El estilo de liderazgo de los directivos en el Hospital III ESSALUD de Tacna, es de tipo autocrático; ya que está dado en función del poder que le da el cargo y no precisamente por las habilidades para relacionarse, comprensión al personal, capacidad para detectar y solucionar problemas, visión y habilidades para motivar al personal a su cargo, el desempeño profesional de los médicos en el Hospital III ESSALUD de Tacna, es deficiente; al presentar un menor trabajo en equipo, baja orientación al logro, poca iniciativa, bajo compromiso institucional y poca productividad en el desarrollo de sus actividades.

2.2 Bases teóricas

2.2.1. Liderazgo:

El liderazgo es un tema que ha suscitado mucha investigación y existen una gran cantidad de conceptos y definiciones como autores hay, cada uno a la vez quiere ser líder en su definición o en su modelo teórico, asimismo este tema ha generado debate que ha dado lugar a ponerlo en dos posiciones extremas; Platero (2000) comenta “En la abigarrada bibliografía sobre liderazgo, los autores y las escuelas que ofrecen formación y las que producen líderes, giran en torno a una sola idea; que el líder es un hombre o una mujer con las características sobrehumanas del dios Prometeo. En el lado opuesto Zaleznik (1997), después de haber investigado y

enseñado liderazgo por muchos años en varias universidades de Estados Unidos, renunció a él y concluyó que nunca más volvería a enseñar liderazgo, porque dijo que era un estúpido “artificio intelectual”. Por lo expuesto se considera importante investigar este tema.

1) Liderazgo; conceptos y definiciones

Hodge y Johnson (1970) dicen que “La naturaleza del liderazgo es estimular y dirigir los esfuerzos de los seguidores para que ejecuten una misión o un conjunto de misiones...El liderazgo es esencialmente la capacidad de integrar las actitudes y el comportamiento de otros, trátase de situaciones formales o informales...en esencia el líder asume la responsabilidad de obtener de sus adeptos un esfuerzo de equipo y de utilizarlo en la realización de cierta misión o conjunto de misiones; procura combinar los esfuerzos individuales en un intento coordinado, a fin de alcanzar cierto objetivo.”

Huse y Bodwitch (1976) de una manera simple definen “El liderazgo es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para cambiarlo con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales.” Por su parte Keith Davis (1983) integrando los conceptos de varios autores americanos (Ralph M. Stogdill, Leonard R. Sayles y Edwin P. Hollander) dice “Liderazgo es la habilidad de persuadir a otro de buscar con entusiasmo objetivos definidos. Se trata de un factor humano que une a un grupo y lo motiva para la consecución de ciertas metas”. Mientras que Koontz, O'Donnell y Weihrich (1985) dicen “Se define liderazgo como influencia, como arte o proceso de influir sobre las personas para que intenten con buena disposición y entusiasmo lograr metas de grupo... agregan dirigir; es guiar, conducir, orientar y proceder. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a lograr objetivos mediante la aplicación al máximo de sus

capacidades. No se colocan a la zaga de un grupo para empujar y batallar; se colocan al frente del grupo para facilitar el progreso y para inspirarlo hacia el logro de las metas de la organización.”

El manual de liderazgo del Ejército del Perú (1996) dice “Liderazgo es el arte de influir en el comportamiento de los hombres en forma tal que se gane su obediencia, respeto y leal cooperación para alcanzar un objetivo común”. Precisa además “Cualquier otra definición que se propone puede ser de diferente selección de las palabras, pero será válida si incluye los dos extremos más importantes; de “influencia sobre el elemento humano” y el “objetivo común a obtener”.

Scolari (2007) dice: “Un líder no es aquel que se impone a sus pares, sino el que influye en ellos por sus palabras, su temperamento, sus actitudes, su imagen... y en el fútbol como en cualquier ámbito competitivo, cuanto más líderes haya, mejor” En resumen frente a la pregunta ¿que es el liderazgo? se puede definir que es la capacidad de persuadir a otros para que busquen entusiastamente objetivos definidos y que es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos, concluyendo que es el acto final que conduce al éxito a todo el potencial humano y el uso adecuado de los recursos que existe en una organización, para el logro de sus objetivos.

Los estudiosos coinciden en señalar que el líder es el individuo que tiene la labor de dirigir y coordinar en un grupo las actividades importantes para el trabajo, o quién en ausencia del líder designado tiene la responsabilidad primordial de desempeñar esas funciones.

En la investigación se considera que el líder es la persona que conduce a un grupo humano hacia sus objetivos y que el liderazgo es el arte de lograr que la gente

haga una serie de tareas para alcanzar las metas y los objetivos del grupo. Los líderes son las personas que tienen el talento y el arte para construir relaciones de trabajo entre varios individuos con el fin de alcanzar los objetivos del grupo, el líder es un conductor de hombres, un guía, un dirigente de la acción grupal que coadyuva a conseguir con eficacia, las metas y objetivos que se plantea el grupo u organización.

2) Factores del liderazgo

Para que surja y exista liderazgo tiene que haber la conjunción de varios elementos, que combinados configuran las condiciones para que aparezca el líder y pueda ejercer el liderazgo. Al efectuar el análisis de las definiciones anteriores se puede extraer con toda nitidez seis componentes fundamentales del liderazgo: *el líder* que es el eje de todo, dotado de *poder, autoridad y mando*, para influir y dirigir a *las personas* en la ejecución de *las actividades* con miras a alcanzar *los objetivos*, aprovechando o sorteando *las circunstancias*. De ello derivamos que los elementos o componentes del liderazgo son los siguientes:

- a. El Líder:* Es el individuo o persona con más jerarquía en la organización o grupo, que tiene su personalidad, sus valores, sus competencias y sus capacidades; es aquel que emerge descollando en la organización por sus habilidades, conocimientos, carisma e influencia, puede aparecer también por designación, pero eso viene como consecuencia de haber mostrado sus condiciones previamente en rangos inferiores o en otras organizaciones.
- b. La Autoridad, el Poder y el Mando:* Estos tres forman un trípode que es el soporte del líder. La autoridad viene a ser la posición de la que está investido el

líder en el grupo, es la jerarquía y la facultad para poder influir en las creencias y acciones del grupo, asimismo son las facultades para asignar las tareas de los integrantes y diseñar la estructura organizacional. El poder es la potestad de premiar o sancionar las conductas o el comportamiento de los miembros subordinados. El mando viene a ser el ejercicio de la autoridad, es la aplicación del poder con miras a lograr lo que se desea. El poder proviene de la riqueza, del mito, del conocimiento y de la fuerza.

- c. *Los Objetivos:*** Viene a ser el fin para el que está constituido la organización, para cuyo logro se desarrollan las tareas y actividades de las personas, constituyen las aspiraciones del grupo, la organización o la nación. Dependiendo del tipo de actividad, tamaño y alcance de la organización variarán sus objetivos.
- d. *Los Equipos de Trabajo y las Personas:*** Las personas constituyen la unidad básica y la parte esencial de las organizaciones, no existe organización si no hay personas, del mismo modo no hay líderes si no hay seguidores, a ellos es a quienes dirige el líder a través del ejercicio de la autoridad y el mando, para lograr los objetivos de la organización y alcanzar los fines. Las personas constituyen el alma y el fin de las organizaciones, pero a la vez son el medio por el cual las organizaciones alcanzan sus fines. El líder debe buscar la eficiencia de las personas individualmente y de los equipos de trabajo grupalmente. Esto implica el conocimientos de las habilidades de cada integrante para utilizarlo de la manera más eficiente, a la vez debe saber elegir a los que liderarán los equipos, con la finalidad de lograr equipos eficaces y eficientes en el logro de los objetivos. Es decir se debe lograr la sinergia, concepto que se entiende como

la capacidad de lograr multiplicar la eficiencia y no simplemente sumar esfuerzos.

e. Las Actividades; son las tareas, funciones o roles que desempeñan las personas dentro de la organización con la finalidad de alcanzar las metas y objetivos para los cuales se han constituido. Estas actividades se encuentran definidas formal o informalmente, las cuales conforman los diversos procesos de trabajo, a la vez están agrupadas en varios niveles y jerarquías las cuales configuran la estructura organizacional.

f. Las Circunstancias; los líderes no nacen, sino se hacen dicen muchos autores, sin embargo, cada circunstancia crea las condiciones para que emerja un líder, son las condiciones que prevalecen, la ideología predominante, las coyunturas, la esperanza de un grupo o las expectativas de la población, son las que generan la oportunidad para que surja el líder, diríamos que es el hombre providencial que aparece para atender las demandas de dichas circunstancias. Si el líder logra concretar y satisface las expectativas del pueblo entonces se convierte en líder efectivo, si no logra los objetivos anhelados pasa a ser un líder inefectivo.

3) Fuentes de poder del liderazgo

El poder del líder tiene diferentes fuentes, sin embargo si el poder proviene de varias de estas fuentes el liderazgo será más fuerte y duradero. Según Miró Quesada (1986) las fuentes de poder son cuatro:

a. El poder del conocimiento: Es el poder que proviene de los conocimientos del líder, de su inteligencia de su sabiduría y de su capacidad para visualizar nuevas cosas, de conocer la naturaleza del hombre, de los problemas económicos y sociales, de los asuntos del estado, etc. Es el que se sustenta en el saber acerca

de la naturaleza, de sus leyes y principios, así como del uso de la ciencia y la técnica. Es el poder que usa el conocimiento, por ejemplo; Albert Einstein, Von Brown, Mahatma Ghandi, etc.

- b. *El poder del mito*: Es el que se sustenta en que el poder emana de una fuente divina que viene concedida por Dios, es un poder concedido por fuerzas misteriosas que el hombre no alcanza a conocer ni comprender, entonces el líder persuade y convence de que el poder le ha sido otorgado por un ser supremo como un designio salvador, redentor; por ejemplo Teresa de Calcuta, Juan Pablo II, Dalai Lama, etc.
- c. *El poder de la fuerza*: es conocido también como el poder coercitivo, es el poder que proviene del uso o posesión de las armas, los guerreros y el ejército, es el poder que surge de los levantamientos armados, de la amenaza o de la disuasión en base a las armas y al empleo de la policía o el ejército; por ejemplo Napoleón Bonaparte, Adolph Hitler, Joseph Stalin.
- d. *El poder de la riqueza*; Es el que se sustenta en la posesión de los medios de producción, de los bienes y recursos, de las posesión de dinero, también por la posesión de empresas o negocios. Por ser heredero de riquezas y pertenecer a familias de abolengo y adineradas; por ejemplo John Kennedy, Winston Churchill, Manuel Prado Ugarteche, etc.

4) Competencias, habilidades, rasgos y características del líder

Los estudiosos plantean diversas competencias, habilidades, rasgos y características que debe poseer un líder, a continuación citamos a los más importantes.

Kotter (1990) considera que para ejercer el liderazgo en grandes organizaciones el líder debe reunir las siguientes cualidades: 1° Conocimientos del sector industrial y de la organización; un vasto conocimiento del sector industrial o del entorno social (mercados, competencia, productos, tecnología, educación, economía, etc. para detectar riesgos y oportunidades). Asimismo conocimientos de la organización (personas claves, competentes y leales, su cultura, historia, sistemas de trabajo, tecnología empleada, recursos con que cuenta, fortalezas y debilidades). 2° Debe manejar relaciones y contactos en la empresa y en el sector industrial; poseer amplias relaciones en la empresa y en el sector industrial, que le permita efectuar negociaciones rápidas y efectivas; lograr apoyos o alianzas para encarar dificultades o fortalecer los negocios. 3° Reputación e historial; Excelente reputación, un sólido historial, conocimientos y experiencia en una vasta gama de actividades y en diferentes niveles de responsabilidad. 4° Potencial y Habilidad; en cuanto a habilidades intelectuales; poseer agudeza mental, buen criterio, capacidad analítica, capacidad de tomar decisiones, y capacidad de pensar holística y multidimensionalmente. Además conocimientos técnicos de gestión y dirección de empresas, presupuestos, costos, marketing, gestión de personal, psicología organizacional, etc. En cuanto a habilidades interpersonales; habilidad para relacionarse a todo nivel, crear buenos climas de trabajo, establecer sólidas y francas relaciones personales, sensibilidad y empatía humana ante otras personas, buena persuasión para vender productos o ideas. 5° Valores personales; Alto grado de honestidad, honradez, para inspirar confianza, dar el ejemplo y tener autoridad moral. Responsabilidad para alcanzar los objetivos a toda costa. 6° Motivación; Alto

nivel de energía, afán de logro manifiesto, confianza en sí mismo y deseo de autorrealización personal y social.

También afirma respecto a la discusión si el líder hace o se hace, que el líder nace ya con ciertas cualidades que es la capacidad innata, que ésta se afianza con las experiencias en la primera infancia, luego se desarrolla aún más en la educación formal y se perfeccionará con la experiencia profesional, laboral y social.

Bennis (2004) por su parte sostiene que un líder debe reunir los siguientes atributos: 1° Saber expresarse adecuadamente. 2° Conocerse así mismo en cuanto a sus fortalezas y debilidades. 3° Saber lo que quiere, porqué la quiere y cómo comunicar a otros lo que quiere. 4° Saber alcanzar sus metas. 5° Tener una visión superior. 6° Ser creativo. 7° Ser innovador.

Capowski (1994) considera que un líder debe tener las siguientes cualidades: 1° Visión. 2° Honradez. 3° Confianza. 4° Abnegación. 5° Compromiso. 6° Aptitud creativa. 7° Tenacidad. 8° Comunicación. 9° Aceptación del riesgo. 10° Visibilidad.

Kouzes y Posner (2000) consideran que un líder debe desarrollar las siguientes tareas para lograr un liderazgo efectivo: 1° *Ser creíble*; es el fundamento del liderazgo, ya que no se puede liderar a otras personas si se carece de credibilidad. 2° *Crear buenas relaciones*; liderazgo no significa hacer uno las cosas, sino establecer una relación, no basta con saber lo que se quiere; hay que saber lo que quieren los clientes y los empleados (colaboradores-seguidores), porque por sí mismo no se puede conocerlos. 3° *Afirmar valores compartidos*; se trata de afirmar que en algo común están juntos colectivamente, es ahí donde se encuentra un terreno común, en eso es en lo que consiste una comunidad. 4° *Desarrollar las aptitudes*; los seguidores saben percibir que sus líderes son dignos de confianza, porque se dan cuenta en la

medida que confía en ellos, y eso es palpable cuando le conceden facultades. Se utiliza la frase “los líderes convierten a sus seguidores en líderes. Y crear aptitud es asegurarse de que todos harán lo que se dice que se va hacer”. 5° *Servir una finalidad*; no se trata de que se sirva a sí mismo sino de servir en realidad a algo más grande que el mismo, los líderes están fundamentalmente para servir a los demás. 6° *Mantener la esperanza*; tiene que aumentar la confianza de las personas en que ellas pueden cambiar las circunstancias, un modo de lograrlo es suscitar visiones e imágenes positivas del futuro. Los líderes hablan acerca de lo que es posible, no de lo que es probable, las personas optimistas tienden a lograr más las altas expectativas que aquellas que no lo son. 7° *Ser visibles*; es necesario que este en contacto con la gente, debe existir una presencia personal, no se debe dejar de estar en contacto con los seguidores y encerrarse en la cúspide y perder de vista sus expectativas, necesidades y esperanzas.

Kouzes y Posner (1996) afirman que las características de los líderes son: 1° Hace, lo dice que hará, mantiene promesas y sigue sus compromisos. 2° Cree en el mérito de los demás, aprende cómo descubrir y comunicar los valores y visiones compartidas que puedan formar un terreno común donde todo se puede comparar. 3° Es capaz de influenciar en las vidas de los demás y de liberar el líder de cada uno. 4° Admite sus equivocaciones, cree que ocultar las equivocaciones es mucho más dañino y malogra la credibilidad. 5° Despierta sentimientos optimistas y hace que su gente tenga pensamientos positivos sobre las posibilidades de éxito. 6° Crea un clima de aprendizaje, caracterizado por la confianza y la franqueza. Los mismos autores mencionan que las cuatro características más valoradas de los líderes junto con el porcentaje de las personas que las seleccionaron de una muestra

representativa son las siguientes cualidades: ser honestos 87%, tener visión 71%, inspirar 68% y ser competente 58%.

Charam (2007) considera que son ocho las habilidades esenciales para el liderazgo efectivo que son las siguientes: 1° Posicionar a la organización para ganar dinero o la guerra; el supremo arte de la guerra no es derrotar en todas las batallas sino derrotar al enemigo sin haber combatido, tomar el ejército enemigo intacto. 2° Detectar los patrones de cambio externo; analizar los cambios en el entorno social, político, económico y tecnológico y determinar los efectos que causarán en la organización. 3° Identificar y desarrollar a los empleados talentosos; detectar, incorporar y desarrollar los talentos de los colaboradores. 4° Crear un equipo de líderes; elegir colaboradores hábiles, competentes y comprometidos para ejercer el liderazgo leal y cabalmente. 5° Manejar el sistema social; formular mecanismos para aglutinar a la gente para el intercambio de información, la coordinación y la toma de decisiones. 6° Fijar objetivos; fijar las metas conforme a los fines de la organización y sobre las bases de las oportunidades futuras y las capacidades de la organización. 7° Decidir qué hacer primero; determinar y diferenciar entre lo urgente y lo importante y establecer las prioridades. 8° Equilibrar los intereses en conflicto; prever y manejar los intereses en conflicto tanto en el interior de la organización, como frente a los competidores y sobre esa base fijar las posiciones favorables.

En base a lo expresado en líneas anteriores se puede concluir que los rasgos o características personales más importantes que tienen los líderes serían los siguientes:

- ✓ ***Ser Proactivo*** – Proactivo; es decir debe ser capaz de visualizar el futuro y actuar en esa dirección.
- ✓ ***Don de mando y liderazgo***; debe saber ejercer la autoridad y el mando para guía al grupo hacia sus objetivos.
- ✓ ***Motivación de logro y ambición***; debe tener energía y metas personales e inspirar y contagiar a los demás.
- ✓ ***Honestidad e Integridad***; debe ser una persona intachable y decente, que piensa y actúa con valores.
- ✓ ***Confianza en sí mismo***; debe confiar en sus capacidades y en lo que desea para él y para el grupo u organización.
- ✓ ***Inteligencia analítica sintética y holística***; tener la capacidad de analizar, comprender, resumir y ver integralmente los problemas y a la organización.
- ✓ ***Valentía, Coraje y Decisión***; poseer valor para actuar y coraje para enfrentar las dificultades.
- ✓ ***Pasión por la acción***; disfrutar hacer las cosas y poner en marcha los proyectos para lograr los objetivos.
- ✓ ***Inconforme con el statu quo***; no ser conformista, cuestionar las cosas actuales y buscar su mejora.
- ✓ ***Capacidad de expresión y persuasión***; es la capacidad de comunicar su visión y expresar sus emociones, convencer y animar a los seguidores.

5) Tareas del líder

En el análisis de las funciones, roles y tareas de los líderes, los estudiosos tampoco coinciden, aunque de todos ellos se pueden extraer ciertas tareas comunes.

Según Locke (1995) Las tareas y las habilidades administrativas del líder son: establecer la visión y las estrategias, señalar los objetivos y las metas, resolver los problemas, adoptar decisiones, estructurar una gran organización, seleccionar, instruir y formar a los colaboradores, formar equipos cohesionados, motivar a su personal, administrar la información; recopilar, integrar y difundir para las decisiones y establecer la misión de los colaboradores.

Suárez (1998), efectuó una selección de las prácticas (tareas) y conductas de los líderes excepcionales y estas fueron las que resalto como las más importantes: retar los problemas y procesos, buscar oportunidades, experimentar y correr riesgos, inspirar una visión compartida, establecer una visión de futuro, enlazar, desarrollar y fortalecer a otros, permitir que otros actúen, señalar el camino, dar el ejemplo, planificar ganancias cortas, alentar el ánimo, reconocer la contribución, celebrar los logros.

Por su parte Covey (1998) menciona las siguientes tareas del líder; 1° Ganar la victoria individual sacrificando lo que es importante en la vida personal, el Yo. 2° Concentrarse en el principio de construcción de confianza y sacrificar el Yo por el nosotros. Para ello tiene que intentar comprender a las personas mantener sus promesas, ser honesto, gentil, leal con los ausentes y saber pedir disculpas. 3° Poner en el mercado a todos los integrantes de la organización, usando una evaluación de 360 grados lo que requiere un sacrificio; ser juzgado por todos en la organización.

Bernthal y Wellins (2006) señalan que las acciones del líder que generan más respeto en la conducción de las organizaciones, son aquellos que efectúan eficientemente las siguientes tareas: 1° Logro de las metas de la organización. 2° Capacidad de decidirse y actuar. 3° Capacidad de crear una estrategia o una visión

para el éxito. 4° Habilidades interpersonales. 5° Capacidad para movilizar a un equipo. 6° Integridad o ética. 7° Creatividad e innovación. 8° Conocimiento técnico.

Kouzes y Posner (2000) señalan que existe un ciclo de 5 tareas que distinguen a un líder. 1° Romper lo establecido, es decir innovar y cambiar. 2° Trazar una visión compartida para unir al equipo hacia una meta común. 3° conferir poder a los subordinados. 4° Motivar e inspirar. 5° Ser un modelo y dar el ejemplo con integridad.

Mintzberg (1990) estudió las actividades de gerentes y líderes empresariales y en base a ello determinó que existen 3 roles genéricos e importantes (interpersonales, informacionales y decisionales); los cuales a su vez tienen otros más específicos que son los siguientes:

1. Roles Interpersonales; se refieren a las relaciones con otras personas de la organización o del entorno organizacional, se trata de la interacción del líder con líderes de otras organizaciones, este rol se compone de otros roles más específicos que son: a. *Representante;* es el que representa es decir quién encarna a la organización, frente a otras entidades, es la cabeza visible que da la cara por la entidad. b. *Relacional;* es el que establece las relaciones y se convierte en el nexo de las comunicaciones entre los miembros del grupo y también de las relaciones de la organización con otras. c. *Líder;* es el que guía al grupo, el que toma las decisiones, el que elige, organiza, motiva y conduce a las personas hacia los objetivos.

2. Roles Informacionales: son las funciones relacionadas con el manejo de la información en la organización, concierne a la recopilación, el procesamiento, su análisis y su difusión. Este rol implica la ejecución de roles específicos como; a.

Monitor; es el que guía, lleva el control de las actividades de la organización, es el que aprueba, corrige o sanciona las acciones y logros de los miembros en la organización. b. *Diseminador*; es el que difunde la información a nivel interno y externo de la organización. c. *Vocero*; es el que lleva la voz y autoriza el uso de la información y las comunicaciones de la organización y también se constituye en el portavoz de lo que ocurre y lo que desea comunicar la organización.

3. Roles Decisionales: son las tareas relacionadas con la adopción de decisiones, la emisión de órdenes y disposiciones, asimismo la de elegir el curso de acción de la empresa. Comprende a su vez los siguientes roles específicos: a. *Emprendedor*; es el que toma la iniciativa, el señala lo que se debe hacer, el que encuentra las oportunidades de negocio y el que toma la decisión de arriesgar y emprender nuevas acciones. *Mediador*; es el que soluciona los conflictos, el que dirime las cosas cuando existen problemas o fricciones dentro de la organización y también el que soluciona los conflictos de la organización con otras organizaciones, evita las fricciones de las personas o las resuelve. c. *Proveedor*; es el que provee de los medios y los recursos para las actividades organizacionales, es el que facilita las cosas y el que autoriza la entrega de dinero y recursos para los proyectos o actividades de la empresa. d. *Negociador*; es el que busca las alianzas, los arreglos y los convenios o contratos de la organización, asimismo es el que debe buscar las ventajas y oportunidades para la organización.

En base a lo expuesto se puede establecer que las tareas más importantes de los líderes son las siguientes:

- ✓ Establecer la visión y la misión; las estrategias y las tácticas.

- ✓ Señalar los objetivos y las metas de la organización.
- ✓ Asignar roles, conformar los equipos de trabajo y la estructura de la organización.
- ✓ Mantenerse conceptual y técnicamente capacitado.
- ✓ Seleccionar e integrar, instruir y formar, motivar y guiar a los colaboradores.
- ✓ Informar a los equipos y mantenerlos cohesionados.
- ✓ Motivar a la personas, corregir y sancionar lo errores.
- ✓ Recopilar, analizar, integrar y difundir la información a la organización.
- ✓ Resolver los problemas y los conflictos.
- ✓ Efectuar negociaciones y arreglos para la organización.
- ✓ Adoptar decisiones a todo nivel y de todo tipo de situaciones.
- ✓ Asignar los recursos y medios para el logro de los objetivos.
- ✓ Representar y llevar la voz de la organización frente a otros.
- ✓ Tomar las decisiones sobre todos los aspectos de la organización.
- ✓ Efectuar un control de todas las actividades de la organización.

6) Estilos de liderazgo

Todas las personas tienen una forma particular de ser, en función a sus valores, experiencias, temperamento, personalidad, actitudes, etc. Esas características hacen que tenga conductas y comportamientos diferentes respecto a otras personas. Por tanto ese aspecto diferenciador que surge del modo de ser y actuar de una persona se conoce como estilo personal y cuando se trata del ámbito gerencial se llama estilo gerencial y en el campo de la psicología organizacional se denomina estilo de liderazgo.

La gerencia es una actividad realizada por los seres humanos y como tal es influenciada por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se ha dado a llamar al estilo gerencial. Camero (2015) cita a Tripier, quién sostiene que, aspectos como el liderazgo, sus aversión o gusto por el riesgo, la capacidad para negociar y armonizar, la forma de ejercer la autoridad y aplicar el poder, la dedicación y las estrategias que adopta para alcanzar los objetivos, la forma como toma sus decisiones, etc., forman parte de la personalidad y estas características definen al estilo del líder y sus posibilidades para obtener resultados con un alto nivel de desempeño.

El liderazgo se ejerce en forma natural, la forma como se articulan sus componentes en el ejercicio del liderazgo constituye un estilo; el estilo viene a ser el patrón total de acciones de los líderes en relación a sus seguidores, a las tareas, a los objetivos y a las circunstancias; representa su filosofía, sus valores, su carácter, sus competencias, habilidades y aptitudes puestos en práctica. A la vez el estilo también es un arte ya que es la combinación de varios elementos que usa la persona para lograr su objetivo.

Newstrom (2007) sostiene que “el estilo de liderazgo es el conjunto de acciones de los líderes, como lo perciben, representando sus habilidades y actitudes en la práctica.” Para este autor los estilos de liderazgo puede ser objeto de medición y consiste en recoger desde los propios miembros de la organización una serie de informaciones bajo un esquema estructurado y sistematizado y acorde a la realidad de cada organización utilizando las herramientas conceptuales y estadísticas apropiadas. Casales (1999) por su parte dice que “El liderazgo está compuesto por un sistema de actitudes, habilidades y conocimientos que son puestos en acción

desde diferentes enfoques, esto ya no sólo implica asumir actitudes autoritarias o participativas en la supervisión de las personas, sino efectuar grandes transformaciones dentro de la organización” Según este autor los estilos de liderazgo puede ser objeto de medición y consiste en recoger desde los propios miembros de la organización una serie de informaciones bajo un esquema estructurado y sistematizado y acorde a la realidad de cada organización utilizando las herramientas conceptuales y estadísticas apropiadas. Los principales indicadores a medir para determinar el estilo de liderazgo serían: 1° Eficiencia en la gestión (costos, productividad). 2° Relaciones interpersonales de los miembros (confianzas y comunicación). 3° Imagen y posicionamiento del líder y de la organización en su entorno o sector de negocios. 4° Valores de líder y los imperantes en la cultura organizacional. 5° Declaración de visión y congruencias con la estrategia implementada. 6° Procesos de comunicación organizacional (horizontales y verticales ascendentes-descendentes). 7° - Proceso de decisiones e impacto en los resultados, productos y clientes. 8° Trabajo en equipo, cohesión e integración, relaciones clientes proveedores internos. 9° Capacitación y desarrollo de los miembros de la organización. 10° Reconocimiento y recompensas a las buenas acciones y clima organizacional. Considera además que la medición de los estilos de liderazgo es una herramienta fundamental para orientar las estrategias para el cambio, el fomento del buen clima organizacional, lograr los objetivos del grupo u organización, optimizar los resultados de las empresas y el desarrollo personal y profesional de los líderes.

Casales (1999) cita a Lomov (1973) quién sostiene que el estilo no es un rasgo aislado, sino más bien es la expresión de un conjunto de rasgos, de una

estructura que se expresa en la manera de realizar la actividad, que el estilo se desarrolla a lo largo de la actividad que el individuo realiza, principalmente en las labores de dirección, en relación con otras personas y bajo la influencia de pautas y normas sociales que han condicionado su actividad directriz. No se nace con un estilo determinado, este se forma, y su proceso de formación parece ser que transcurre desde etapas tempranas de la vida. Por tanto dice: "El estilo constituye aquel conjunto de características de la personalidad que se expresan en los métodos y procedimientos de realización de las funciones de dirección. Dichas características se han formado a lo largo de la actividad del individuo (especialmente tareas de dirección o liderazgo) y han sido condicionadas por normas sociales y experiencias vitales".

En resumen para la investigación el estilo de liderazgo es la forma de actuar y dirigir al personal dentro de la empresa con el propósito de cumplir un objetivo. El estilo de liderazgo constituye un medio muy útil para el efectivo cumplimiento del trabajo, es un método aceptable para la determinación del comportamiento de los jefes, líderes, gerentes, dirigentes y administradores.

7) Tipos de estilos de liderazgo

Existen diferentes estudios que han tratado de medir el estilo de liderazgo. La mayor parte de las investigaciones sobre los estilos de liderazgo se basan en la combinación de los 5 elementos citados anteriormente: el *líder* (su personalidad y características individuales), *el poder*, *la autoridad* y *el mando* (que puede ser compartida en mayor o menor medida con los otros integrantes), *las tareas* (son las funciones, las actividades, las tareas y los roles que debe desarrollar cada

integrante), los *objetivos* (que está relacionado con los resultados y la finalidad del grupo), las *personas* (los caracteres y habilidades de cada uno de los integrantes) y las *circunstancias* (son las situaciones que atraviesa la organización y/o el entorno). Existen diversas teorías acerca del estilo de liderazgo, sin embargo solo se citará a aquellos planteamientos teóricos que sirven a los propósitos de la presente investigación y que a la vez sean susceptibles de medición y evaluación.

a) Douglas Mc Gregor

La teoría de Douglas Mc Gregor sostiene que hay dos supuestos acerca de la conducta del hombre, y en base a dichos supuestos surge una forma de ejercer el liderazgo; por una parte está la Teoría X y por otra la Teoría Y.

La Teoría X, parte del supuesto de que los hombres son flojos, no les gusta trabajar, son deshonestos y descuidan sus funciones, por tal motivo requieren control, vigilancia y una fuerte autoridad.

La Teoría Y, considera que el hombre es responsable, el trabajo en el adulto es similar al juego en el niño, les gusta las metas y los logros, les agrada la autonomía y la libertad; por estas consideraciones requieren poco control, más libertad y leve autoridad.

b) Escuelas de Ohio y de Michigan

Las Escuelas de Ohio y de Michigan coinciden en señalar que los estilos de liderazgo varían según el interés que prestan a las personas o a las tareas (Ohio) y estructura o consideración (Michigan);

Líder centrado en las Personas (Consideración); la preocupación por el elemento humano se puede exteriorizar de las más diversas formas, el interés puede hacerse patente a través de sus esfuerzos por conseguir que sus subordinados le

estimen, preocupándose por el bienestar del personal en el trabajo, buscando confianza y ayuda entre los integrantes, apoyando a la solución de problemas personales, preocupándose por los salarios, aumento de remuneraciones, bonificaciones, la seguridad e higiene y en la conducta que fomenta las buenas relaciones entre sus miembros.

Líder centrado en la producción (Estructura), es la preocupación por los resultados, los objetivos alcanzados y los beneficios obtenidos, el cumplimiento de los reglamentos y disposiciones; se expresa por ejemplo por el empeño por hacer crecer la empresa, ganar clientes y mercados, ganar la competencia, alcanzar los objetivos, el desarrollo de nuevas tecnologías y productos, en la compra de maquinaria, en el diseño de nuevos métodos de trabajo, en la búsqueda de mejorar el producto, el mayor rendimiento de los empleados, etc. También se expresa en el celoso control de la disciplina y la aplicación de castigos, el estricto cumplimiento de las leyes, normas y reglamentos.

Según este modelo, el líder que tiene más interés en la gente inconscientemente fomentará un buen clima organizacional y si tiene mayor interés en las tareas y la producción, logrará buenos resultados o eficiencia; pero si tiene interés tanto por la gente como por las tareas o la producción sus resultados serán mejores. Sin embargo si el interés es excesivo en una en desmedro de la otra; vale decir más en la producción y bajo en la gente, entonces habrá buena productividad pero mal clima, inversamente si es más el interés en la gente y poco en las tareas, habrá buen clima, pero baja productividad. El líder autoritario sacrifica a las personas con el fin de alcanzar los objetivos, detesta a los que se oponen y ejerce su poder de manera coercitiva con sus detractores, su mayor deformación lo constituyen las tiranías o

dictaduras. El otro extremo es el líder que otorga prioridad a la gente y deja hacer que ellos decidan, cuando es extremo provocan las anomias y desórdenes sociales.

c) Modelo de Likert

Koontz y otros (ibid) cita a Likert quién considera que el estilo de liderazgo varía según como se emplea la autoridad, la forma como los líderes comparten y aplican la autoridad y su poder con los miembros subordinados y el grado de participación que otorgan en las decisiones, en la fijación de objetivos y en el control de la ejecución de las tareas. La autoridad puede ser muy controlada y centralizada o muy delegada y repartida, esta se extiende en una línea continua que va desde un extremo que es el estilo autocrático al otro extremo que es el estilo blando, el estilo intermedio es el líder democrático y participativo, que respeta a la gente sus opiniones, deseos y aspiraciones y también toma en cuenta los resultados que deben beneficiar a la organización o a la sociedad.

Sistema I: Autocrático puro; Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno con el castigo. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es la obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

Sistema II: Autoritario moderado; Este estilo permite cierto nivel de participación de los subordinados en las decisiones, delega algunas tareas a los

subordinados, pero ejerce control cercano, motiva a veces con recompensas y por lo general con el temor y el castigo, esporádicamente pide opiniones sobre los temas o tareas a desarrollar, consulta pero siempre se reserva la decisión final.

Sistema III: *Democrático consultivo*; Adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Este líder escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Recibe sugerencias de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras y mejoren las decisiones. Ayuda a los subalternos a su auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Sistema IV: *Participativo blando*; Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones Puede decir a sus seguidores “*aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien*”. Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

d) La Rejilla Gerencial

Blake y Mouton (1982) partiendo de la base del modelo Mc Gregor, de las Universidades de Ohio y de Michigan (interés por la gente y por la producción)

diseñaron un modelo donde aparecen cinco estilos de liderazgo, al que se llamó la rejilla gerencial, cada estilo depende del interés que pone en ambas variables.

Las 5 posiciones que se obtienen permiten determinar los estilos gerenciales, lo cuales son:

Country Club (bastante interés en la gente y poco en el trabajo), la gente está bien, es decir hay buen clima de trabajo, pero los logros del grupo es decir los resultados son pobres.

Gerencia efectiva (elevado interés en las personas y en la producción), existe buen clima de trabajo y hay logro de los objetivos, se considera como el estilo más adecuado.

Equilibrada (moderado interés tanto en las personas, como en la producción), existe un regular clima de trabajo y el logro de objetivos es regular. Es el liderazgo a medias.

Empobrecida, (bajo interés en las personas y poco interés en la producción), no existe buen clima, tampoco se alcanzan los objetivos de trabajo. Es el peor estilo de liderazgo.

Autoritaria, (bajo interés en las personas y mayor en la producción). Se logran los objetivos pero con amenazas, existe malestar e insatisfacción entre los integrantes del grupo.

e) **El Modelo de Contingencias de Fiedler y Hersey - Blanchard**

Arnold y Randall (2012) refieren que Fiedler (1967) creó la teoría de la contingencia, en la que sostienen que el líder adapta su estilo de acuerdo a la relación con sus subordinados; esta relación depende de tres factores; ***relación líder-miembro*** que es la relación de confianza entre el líder y el subordinado, ***la***

estructura que se refiere a la complejidad de la tarea y la *posición de poder*, el grado de influencia y coerción que tiene sobre el subordinado, en este modelo surgen diversos estilos que dependerán de la configuración de dichas variables y el liderazgo efectivo va a depender adicionalmente de las situaciones en las que el líder ejerce su liderazgo y de los problemas que tiene cada situación. Más adelante este modelo fue ampliado por Hersey y Blanchard (2014), quienes sostienen que tomando en cuenta las mismas variables surgen un importante factor, el cual es el nivel de disponibilidad de los seguidores, es decir en qué medida conocen y están dispuestos a colaborar con el líder, dependiendo de éste factor pueden aparecer varias opciones o estilo de liderar; como es el de **Comunicador**; donde el líder define los papeles y organiza a la gente, recibe poco aporte de los subordinados; el otro rol es el de **Vendedor**; en la que el líder define tareas, organiza los equipos, enseña el procedimiento, pero a la vez se preocupa por la gente y recibe las sugerencias de los mismos. El **Participativo**; en el que poco instruye, no organiza mucho, deja que todo lo hagan y decidan los subordinados con poco control directivo. Finalmente el **Delegativo**; en la que el líder proporciona poca orientación y también ejerce poca dirección y control. En resumen estos modelos proporcionan una perspectiva en la que el líder actúa conforme a las circunstancias y características de la tarea y del tipo de relaciones que se dan con los subordinados.

f) El Liderazgo Transaccional Vs el Transformacional

Posteriormente Hollander y Julián (1969), plantearon la existencia de un líder transaccional, aquel que sabe motivar a los grupos, sabe negociar, que obtiene resultados como producto del esfuerzo colectivo y en un buen clima de trabajo. Posteriormente Bass (1985) que también investigó el tema planteó que el liderazgo

transaccional no era suficiente que se requería de una líder que cambie las cosas, que efectúe cambios de gran magnitud, que tenga una visión de largo plazo, etc. En base a dichos conceptos se llegó a la conclusión que existían básicamente dos tipos de liderazgo. La primera corresponde a una noción que posee un alcance menor, define el liderazgo como el proceso interpersonal en virtud del cual los gerentes influyen en los empleados para llegar a cabo metas haciendo sus tareas en trabajo de equipo y buen clima. El Segundo implica algo más amplio, como tener una visión general, de largo aliento que implica cambiar la cultura y la visión de la organización. Es lo que se considera como *líder transaccional* y *líder transformacional*

Liderazgo Transaccional; este concepto del liderazgo es más estrecho que el anterior, su alcance es más limitado ya que comprende sólo a los cambios internos de la organización, a la eficiencia en lograr las metas, de cambiar procesos o procedimientos y de influir sobre el personal subordinado directamente. Se define como el proceso de influir en los demás para alcanzar las metas establecidas de la tarea, a este tipo de liderazgo se le denomina *liderazgo transaccional*. Este tipo de liderazgo es para las organizaciones pequeñas, y para los líderes de las áreas funcionales de una empresa.

Liderazgo Transformacional; Este tipo de liderazgo comprende una amplia visión y alcance de la organización, abarca la visión, los objetivos, la estructura y la estrategia de la empresa, aspira a transformar una organización “impersonalizada”, de personas que se sienten comprometidas a alcanzar sus metas, que se identifican con la compañía y ven su trabajo como una parte significativa y constructiva de sus vidas. A este liderazgo se le llama *liderazgo transformador*. Esta definición se adopta más

para los líderes políticos, sociales, religiosos, empresarios, gerentes de corporaciones empresariales, etc.

g) Modelos actuales

En la actualidad han surgido más modelos teóricos en la que se habla de líderes carismáticos, éticos y visionarios, comprometidos con la sociedad y el medio ambiente; sin embargo son planteamientos teóricos que tiene poco asidero sobre todo cuando se trata de medir o de evaluar desde una perspectiva rigurosamente científica. Se citan algunos de estos planteamientos de manera breve y con un fin informativo.

Bennis (2004) considera que “Los líderes atraen la atención por medio de una visión convincente, que coloca a otras personas en un lugar donde nunca habían estado... El líder se hace sentir en toda la organización, le imparte ritmo y energía al trabajo e infunde potencia a quienes los realizan. Esa infusión de vigor es el efecto del liderazgo sobre el grupo.” Afirma además que los líderes cumplen las siguientes tareas y deben reunir aptitudes para ello:

Control de la atención; a través de una serie de intenciones o de una visión, no en el sentido místico o religioso, sino en lo que se refiere a resultados, metas o dirección.

Control del significado; para que otros capten sus sueños y se adhieran a ellos, los líderes les deben comunicar su visión, ya que comunicación y adhesión van de la mano.

Control de la confianza; esta es esencial en todas las organizaciones. El principal determinante de la confianza es la credibilidad, lo que se llama la constancia en su accionar, se sabe su punto de vista y su posición, además coherencia entre lo que dice y hace, su integridad.

Control de sí mismo; es el conocimiento de sus propias habilidades y su uso eficaz. El control de sí mismo es decisivo, sin él los líderes pueden hacer más mal que bien. Adicionalmente este autor dice que la potencia de las organizaciones donde hay líderes eficaces se percibe en cuatro aspectos importantes: *La gente se siente útil*; cada uno de los miembros siente que su presencia es necesaria para el éxito de la organización, independientemente de que su aportación sea grande o pequeña. *El aprendizaje y la competencia son importantes*; los líderes valoran el aprendizaje y la pericia, además saben tolerar las equivocaciones y expresan claramente que no existe el fracaso, consideran que las equivocaciones dan más conocimientos y señalan lo que se debe hacer después. *La gente forma parte de una comunidad*; donde hay liderazgo hay un equipo, una familia, una unidad cohesionada. *El trabajo es emocionante*; donde hay un líder el trabajo es estimulante, retador, fascinante y divertido. Un ingrediente esencial del liderazgo de una organización es la capacidad de impulsar – no empujar – a la gente hacia una meta. De los conceptos vertidos por los diferentes investigadores, autores, analistas y tratadistas podemos derivar que hay varios estilos de liderazgo que dependen de muchos factores, pero queda claro que un líder tiene tareas fundamentales independientemente de los estilos que pueda tener, estas tareas son; avizorar el futuro, analizar el entorno, definir la visión, influenciar en otros para hacer realidad los sueños, armar la estrategia, asignar las tareas, motivar a los seguidores, mantener la cohesión grupal, trabajar en equipo, resolver conflictos, efectuar negociaciones y conciliar intereses, proveer los recursos disponibles, tomar decisiones, propiciar los cambios, efectuar innovaciones y resolver problemas, hacer frente a la adversidad, alcanzar los resultados deseados para conducir a la organización a una posición mejor.

8) Medición de los estilos de liderazgo:

De acuerdo a la bibliografía revisada solo Likert ha diseñado un cuestionario para medir el estilo de liderazgo, el cual considera los cuatro estilos señalados en los párrafos anteriores, asimismo existen otras adaptaciones como el de Blacke & Mouton, que fusionan los conceptos de Mc Gregor, los de las Escuelas de Ohio y Michigan, los cuales se describen a continuación:

a) Escala de Medición de Likert

Likert efectuó investigaciones en muchas empresas norteamericanas y para dichos estudios sumamente objetivos determinó una serie de variables que se deberían tomar en cuenta y los encuestados debían emitir su respuesta en base a varios niveles de conformidad con los que se planteaba en cada ítem.

Consideró que en las organizaciones debían considerarse los siguientes factores; la motivación, comunicación, interacción, decisión, objetivos y control. En base a la información que halló clasificó los estilos de liderazgo en 4 sistemas que son el autoritario puro, el autoritario moderado, el consultivo y el participativo.

b) Escala fusionada de Blacke & Mouton

Con el fin de investigar el comportamiento de los líderes, el equipo de la Universidad Estatal de Ohio (1950) estableció un cuestionario recibió el nombre de Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) que traducido es el cuestionario descriptivo de la conducta del líder y el Supervisor y Behavior Description Questionnaire (SBDQ), cuya traducción es el cuestionario descriptivo de la conducta del supervisor, se aplicaron a múltiples muestras y en diferentes tipos de

organizaciones. Este cuestionario mide dos dimensiones, que se denominan Iniciación de estructura y de consideración. En la misma época que los de Ohio, en la Universidad de Michigan. (1960) de manera independiente, también hicieron estudios sobre el liderazgo. En estos estudios buscaron identificar las diferencias de conducta del líder eficaz y utilizaron instrumentos “ad hoc” para diferentes situaciones de evaluación. Tomaron como muestra empresas de diferentes sectores de la producción y trataron de diversificar la información con la que se trabajaba. También establecieron dos dimensiones que son el estilo orientado a la producción y el estilo orientado a los empleados, que guardan gran coincidencia con las dimensiones de la Universidad de Ohio.

Con estas investigaciones anteriores Blacke y Mouton (1982) crearon la denominada Rejilla Gerencial. Es un cuestionario que toma y fusiona los conceptos de las Universidades de Ohio y de Michigan. Las dimensiones de la Rejilla Gerencial son independientes entre sí, y sus puntuaciones oscilan entre 1 y 9, por lo tanto, la rejilla que ellos establecen considera la existencia de 81 posibles estilos del liderazgo. De ellos precisaron los cinco más destacables que son los siguientes:

- **Estilo de liderazgo 1.1:** puntuación mínima tanto en la dimensión interés por la producción como en la dimensión interés por las personas.
- **Estilo de liderazgo 9.1:** refleja puntuación máxima en el interés por la producción y sin embargo mínimo por las personas.
- **Estilo de liderazgo 1.9:** refleja puntuación máxima en la dimensión interés por las personas y mínima en producción.
- **Estilo de liderazgo 5.5:** refleja puntuación intermedia en ambas dimensiones.

- **Estilo de liderazgo 9.9:** representa el estilo de liderazgo óptimo refleja una puntuación máxima en ambas dimensiones.

En este modelo, existe un estilo ideal de liderazgo, (el estilo 9.9), puesto que las dos dimensiones, interés por las personas y por la producción, son dimensiones complementarias, de tal forma que para potenciar la función de liderazgo, el líder tiene que adoptar y desarrollar ambas dimensiones.

En la presente investigación se emplearán estos dos instrumentos para medir el estilo de liderazgo de los cadetes porque son los que mejor revelarían su estilo de liderazgo. Las especificaciones sobre los factores que consideran se hacen en el diseño metodológico en la parte que corresponde a la operacionalización de las variables.

2.3. Definición de términos básicos

Líder

Es la persona que conduce a un grupo de personas hacia sus objetivos

Liderazgo

Es el arte de lograr que la gente haga una serie de tareas para alcanzar las metas y los objetivos del grupo.

Estilo de liderazgo

El estilo de liderazgo es el conjunto de características de la personalidad que se expresan en los métodos y procedimientos de realización de las funciones del líder.

Es el resultado de la combinación de los rasgos, valores, actitudes y comportamientos del individuo, con el aprendizaje vital en el manejo de personas a lo largo de la vida del individuo, las que a su vez han sido condicionadas por las normas sociales y los

valores culturales. Existen varios estilos de liderazgo como resultado de la diversidad de combinaciones que se hacen en los elementos del liderazgo.

Estilo de liderazgo según Likert

Es la forma como el líder utiliza el poder y la autoridad para conducir personas y lograr los resultados de la organización.

Estilo de liderazgo según Blacke & Mouton.

Es la forma como el líder centra su interés en las personas o en la estructura, para alcanzar los objetivos de la organización.

CAPÍTULO III HIPÓTESIS Y VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Formulación de la hipótesis principal y las hipótesis específicas

3.1.1. Hipótesis principal

El estilo de liderazgo que prevalece en los cadetes del quinto año de un centro de formación militar de Oficiales es del tipo autoritario moderado y centrado en la estructura.

3.1.2. Hipótesis específicas:

- a. El estilo de liderazgo de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según el uso de la autoridad es de tipo autoritario moderado.
- b. El estilo de liderazgo de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según su interés por las personas y la estructura, es orientado hacia la estructura.
- c. Existen diferencias en el estilo de liderazgo de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según el arma o servicio que estudian.
- d. Existen diferencias en el estilo de liderazgo de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, en las dimensiones del liderazgo.

3.2 Definición conceptual y operacional de la variable

3.2.1. Definición conceptual de la variable Estilo de Liderazgo

El estilo de liderazgo es el conjunto de características de la personalidad que se expresan en los métodos y procedimientos de realización de las funciones del líder. Es el resultado de la combinación de los rasgos, valores, actitudes y comportamientos del individuo, con el aprendizaje vital en el manejo de personas a lo largo de la vida del individuo, las que a su vez han sido condicionadas por las normas sociales y los valores culturales. Existen varios estilos de liderazgo como resultado de la diversidad de combinaciones que se hacen en los elementos del liderazgo.

3.2.2. Definición operacional de la variable Estilo de Liderazgo

Es una variable cualitativa que se mide con la Escala de medición de estilo de liderazgo de Likert y el Cuestionario de estilo de liderazgo de Blake y Mouton.

3.2.3. Operacionalización de la variable

Se muestran los indicadores de las variables y sus correspondientes ítems.

| Estilo de Liderazgo de Likert | |
|--------------------------------------|--------------|
| Dimensiones | Ítems |
| Liderazgo | 1, 2, 3. |
| Motivación | 4, 5, 6. |
| Comunicación | 7, 8, 9, 10. |
| Decisión | 11, 12, 13. |
| Objetivos | 14, 15 |
| Control | 16, 17, 18 |

Figura 1: Estilo de liderazgo de Likert indicadores e ítems

| Estilo de Liderazgo de Blacke y Mounton | |
|--|--|
| Dimensiones | Ítems |
| Interés por la estructura | 1A, 2A, 3A, 4A, 5A 6A, 7A, 8A, 9A, 10A, 11A, 12A. |
| Interés por las personas | 1B, 2B, 3B, 4B, 5B, 6B, 7B, 8B, 9B, 10B, 11B, 12B. |

Figura 2: Estilo de liderazgo de Blake y Mouton, dimensiones e ítems

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1. Diseño metodológico

La investigación corresponde al método cuantitativo, según Hernández, Fernández y Baptista (2006) una investigación es cuantitativa porque se recopilan datos masivamente, se procesan estadística y matemáticamente para convertirla en información útil y luego hallar resultados significativos, utilizan el razonamiento de la deducción.

En cuanto al nivel, la investigación es descriptiva, Según Arbaiza (2014) una investigación es descriptiva, porque describe y expone las características, propiedades o rasgos determinantes de una situación, hecho o grupo, además explican su constitución o funcionamiento y la interrelación de sus elementos. Asimismo Sánchez y Reyes (2015) señalan que la investigación descriptiva describe las manifestaciones, las partes, las cualidades o propiedades del fenómeno investigado en una circunstancia o espacio temporo-espacial; también describe el estado actual del fenómeno, así como las causas y/o las consecuencias de un hecho o situación de estudio.

En cuanto al tipo es un investigación de tipo no experimental porque no controla ni manipula variables y es ex – post facto, porque se toman los datos de la variable, cuando esta ya ocurrió.

La técnica para la recopilación de la información será tipo encuesta y el instrumento a utilizar será mediante las escalas de estilo de liderazgo, que se aplicarán a los cadetes del 5° año del centro de formación de oficiales.

4.2. Población y muestra

La población del estudio está conformada por los cadetes del 5° año del centro de formación de oficiales. De acuerdo a la información proporcionada el total de los cadetes es de 200 y están estudiando en el centro de formación militar.

El método de muestreo será censal, intencional y no probabilístico; según Carrasco (2009) una muestra es intencional porque el investigador escoge a las unidades de muestreo (sujetos-trabajadores) que constituyan los elementos más representativos de la población, y es no probabilístico porque no selecciona su muestra aleatoriamente, adicionalmente es de tipo censal porque abarca a casi la totalidad de la población.

4.3. Recolección de la información – Técnicas e instrumentos

La recolección de la información se hizo mediante la técnica de encuesta y utilizando como instrumento la escala de medición del estilo de liderazgo, de R. Likert y J.G. Likert y la escala de medición del estilo de liderazgo de R. Blake y J. Mouton.

Ficha técnica de los Instrumentos:

Escala de medición del estilo de liderazgo de R. Likert y J.G. Likert

La escala de medición del estilo de liderazgo de R. Likert y J.G. Likert, es una escala compuesta de 18 preguntas que tiene 4 alternativas de respuesta, las posibles

respuestas se ubican en un estilo de gestión, que son autocrático, autoritario moderado, democrático y permisivo, asimismo el instrumento explora las siguientes dimensiones tales como; liderazgo, motivación, comunicación, decisiones, metas y control.

La prueba elaborada por los autores tiene la prueba de validez y confiabilidad, asimismo se aplicó en una muestra piloto y se comparó con otras pruebas de liderazgo como el cuestionario de Tannebaum y Schmidt, se comprobó tienen alta correlación siendo el resultado global $r= 0.94$. Por otra parte se verificó su confiabilidad mediante una prueba de test y re-test, verificándose que los resultados son similares y no difieren significativamente.

Cuestionario de medición del estilo de liderazgo R. Blake y J. Mouton.

El cuestionario de medición del estilo de liderazgo de Blake y Mouton es una prueba compuesta de 12 preguntas que explora las actitudes de las personas respecto a 12 actividades que competen a la labor del líder, estas son; unión, comunicación, resultados, conocimiento de la tarea, salario, control y sanciones, objetivos, participación en las decisiones, supervisión, calidad, carga laboral y eficiencia; en cada ítem, el evaluado debe asignar un puntaje entre 0 a 10, en función a la congruencia de las afirmaciones con su propio criterio, apreciaciones y perspectivas, los mismos que reflejan su estilo y tendencia hacia las personas o hacia las tareas. En su diseño los autores efectuaron las respectivas pruebas de validez y confiabilidad.

4.4. Procesamiento y análisis de la información

El procesamiento de la información se efectuó siguiendo los siguientes procedimientos genéricos:

- Aplicación de los instrumentos a los cadetes.
- Recopilación de los cuestionarios una vez que fueron llenados.
- Verificación de la corrección de las respuestas en las escalas.
- Selección de los cuestionarios llenados correctamente y separación de lo que tenían errores.
- Elaboración de la matriz de datos.
- Cargado de los datos en la matriz de datos.
- Elaboración de las tablas de frecuencias.
- Análisis de los resultados en cada uno de los ítems, indicadores y dimensiones.
- Interpretación y discusión de los resultados.
- Elaboración del informe de la investigación.

Para la administración de estos procedimientos se empleó el paquete estadístico SPSS y Excel, según las necesidades de la investigación.

4.5. Aspectos éticos

Se tuvo en cuenta los siguientes aspectos éticos:

- Se solicitó la autorización del centro de formación para efectuar la investigación.
- Se tuvo el consentimiento informado de las personas encuestadas.
- Se dio a conocer los motivos y los resultados de la investigación a las personas encuestadas.
- Se respetó la privacidad de las opiniones y el anonimato de los encuestados.

- Se informó al personal y a la dirección del plantel, de los resultados de la investigación, manteniendo la reserva de la información y la confidencialidad de las respuestas proporcionadas por los encuestados.

CAPITULO V: PRESENTACION, ANALISIS Y DISCUSION DE LOS RESULTADOS

5.1. Presentación y análisis de los estilos de liderazgo de los cadetes

5.1.1. Estilo de liderazgo según Blake y Mouton de los cadetes (interés por las personas y la estructura)

Blake y Mouton como se explicó en el marco teórico considera que los líderes muestran algún grado de interés por las personas y también por las tareas o estructura, la combinación de ambos intereses determina cinco estilos de liderazgo, el estilo 1.1. conocido como empobrecido, que muestra poco interés por las personas y por los resultados; el estilo empobrecido, el 1.9. es el estilo autoritario, que muestra poco interés por las personas y mucho por los resultados; el estilo 5.5. es el estilo equilibrado que muestra mediano interés por las personas igual que por los resultados; el estilo 9.1. es el estilo country club, donde hay gran interés por las personas pero poco por los resultados; finalmente el estilo 9.9. que es el estilo eficaz, donde hay gran preocupación por las personas y por los resultados. Los resultados que se obtuvo con el cuestionario de liderazgo de este autor se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1 Estilo de liderazgo de los cadetes según Blake y Mouton, interés por las personas y la estructura.

| Especialidad Dimensiones | Total | Interés por Estructura | | Interés por Personas | | Interés Equilibrado | |
|-----------------------------|------------|------------------------|-------------|----------------------|-------------|---------------------|------------|
| | | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Infantería | 78 | 27 | 34.6 | 45 | 57.7 | 6 | 7.7 |
| Caballería | 22 | 3 | 13.6 | 19 | 86.4 | 0 | 0.0 |
| Ingeniería | 25 | 10 | 40.0 | 13 | 52.0 | 2 | 8.0 |
| Artillería | 24 | 8 | 33.3 | 15 | 62.5 | 1 | 4.2 |
| Comunicaciones | 15 | 3 | 20.0 | 10 | 66.7 | 2 | 13.3 |
| Intendencia | 8 | 3 | 37.5 | 5 | 62.5 | 0 | 0.0 |
| Material de Guerra | 7 | 3 | 42.9 | 4 | 57.1 | 0 | 0.0 |
| Sanidad | 3 | 0 | 0.0 | 2 | 66.7 | 1 | 33.3 |
| TOTAL | 182 | 57 | 31.3 | 113 | 62.1 | 12 | 6.6 |

De acuerdo la Tabla 1, se observa que de los 182 cadetes encuestados, el mayor porcentaje de cadetes 62 % (113) muestra mayor interés por las personas, mientras que un porcentaje menor 31 % (57) muestra mayor interés en la estructura; asimismo existe un mínimo porcentaje 7% (12) que brinda un interés equilibrado por ambos aspectos. Ello hace deducir que los cadetes en su estilo de liderazgo le brindan gran importancia al factor humano para alcanzar resultados. Al hacer la ubicación en el cuadrante o rejilla gerencial se determina que el estilo de liderazgo es del tipo *Country Club* (gran interés en las personas, moderado interés en la estructura), lo que se interpreta es que los cadetes considera que es importante preocuparse por el bienestar y estado anímico de los subordinados para fomentar un adecuado clima de trabajo y no se preocupan en gran medida por alcanzar los objetivos. Es un estilo de liderazgo adecuado, pero no necesariamente el más efectivo y óptimo.

En el análisis detallado de la Tabla 1, se aprecia que los cadetes de todas las especialidades y servicios muestran mayor preocupación e interés por las personas y en menor proporción

por la estructura. Sin embargo el interés por las personas en los cadetes de caballería es mucho más alto que las demás especialidades y su preocupación por la estructura es más baja, de acuerdo a esos resultados el estilo de liderazgo que le correspondería a los cadetes de esta arma sería el tipo *Country Club*, más puro, que señala que hay buen clima, buenas relaciones humanas pero baja productividad y pocos objetivos logrados.

5.1.2. Estilo de liderazgo de los cadetes según Likert (por uso de la autoridad y por dimensiones)

Likert en sus investigaciones detectó que los estilos de liderazgo variaban en base al uso de la autoridad que hacían los líderes, gerentes y supervisores, clasificó y estableció que existían 4 estilos al que denominó sistemas; el Sistema 1, llamado *autocrático puro*, se caracteriza por un estilo autoritario en el uso del mando, que todo lo controla y no da libertad a los subalternos; el Sistema 2, es el estilo *autoritario moderado*, se caracteriza por hace buen uso de la autoridad, pero da cierta libertad y controla relativamente las actividades de los colaboradores; el Sistema 3, es el estilo *democrático - consultivo*, porque recaba ideas, hacer participar con su opiniones a los subordinados, pero es él quien toma las decisiones; el Sistema 4, es el líder *participativo blando*; es aquel que deja hacer a los subordinados, les concede libertad y autonomía y que decidan solo informando.

Los resultados del cuestionario aplicado sobre este tipo de liderazgo se muestran a continuación en la Tabla 2.

Tabla 2 Estilo de liderazgo de los cadetes según Likert, en base al grado de autoridad que ejercen.

| Especialidad Estilo | Total | Autocrático Puro | | Autoritario Moderado | | Democrático Consultivo | | Participativo Blando | |
|------------------------|------------|------------------|------------|----------------------|-------------|------------------------|-------------|----------------------|-------------|
| | | Cadetes | % | Cadetes | % | Cadetes | % | Cadetes | % |
| Infantería | 78 | 0 | 0.0 | 15 | 19.2 | 26 | 33.3 | 37 | 47.4 |
| Caballería | 22 | 0 | 0.0 | 6 | 27.3 | 1 | 4.5 | 15 | 68.2 |
| Ingeniería | 25 | 0 | 0.0 | 7 | 28.0 | 3 | 12.0 | 15 | 60.0 |
| Artillería | 24 | 0 | 0.0 | 4 | 16.7 | 7 | 29.2 | 13 | 54.2 |
| Comunicaciones | 15 | 0 | 0.0 | 5 | 33.3 | 6 | 40.0 | 4 | 26.7 |
| Intendencia | 8 | 0 | 0.0 | 1 | 12.5 | 4 | 50.0 | 3 | 37.5 |
| Material de Guerra | 7 | 0 | 0.0 | 1 | 14.3 | 2 | 28.6 | 4 | 57.1 |
| Sanidad | 3 | 1 | 33.3 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 2 | 66.7 |
| TOTAL | 182 | 1 | 0.5 | 39 | 21.4 | 49 | 26.9 | 93 | 51.1 |

De acuerdo a los datos que nos proporciona la Tabla 2, se observa que de manera global que el mayor porcentaje de cadetes 51%, (93) tiene el estilo de liderazgo participativo blando, en segundo lugar un porcentaje significativo 27% (49), aplica el estilo de liderazgo democrático consultivo y otro porcentaje a considerar 21% (39) tiene el estilo de liderazgo autoritario moderado y solo un 0.5% (1) cadete tiene el estilo de liderazgo autocrático puro.

Estilo de liderazgo de los cadetes según arma

En el análisis más detallado en cuanto a al estilo de liderazgo de los cadetes según especialidades se observa lo siguiente:

En cuanto a los cadetes de **Infantería** en su mayoría 47% (37) tienen el estilo de liderazgo participativo blando, en una proporción siguiente 33% (26) tienen el estilo de liderazgo democrático consultivo, otro grupo menor 19% (15) tiene el estilo de liderazgo autoritario moderado y no hay ningún cadete con estilo de liderazgo autocrático puro.

Que los cadetes de *Caballería* en su mayoría 68% (15) tienen el estilo de liderazgo participativo blando, en una proporción siguiente 27% (6) tienen el estilo de liderazgo autoritario moderado, luego una cantidad menor 5% (1) tiene un estilo de liderazgo democrático y no hay ninguno autocrático.

En cuanto a los cadetes de *Ingeniería* en su mayoría 60% (15) tienen el estilo de liderazgo participativo blando, en una proporción siguiente 28% (7) tienen el estilo de liderazgo autoritario moderado, luego una cantidad menor 12% (3) tiene un estilo de liderazgo democrático y no hay ninguno autocrático.

Respecto a los cadetes de *Artillería*, se observa que el mayor porcentaje 54% (13) cadetes tienen el estilo de liderazgo participativo blando, el segundo grupo importante 29% (7), tiene el estilo de liderazgo democrático consultivo y el tercer grupo 17% (4) de cadetes tienen un estilo de liderazgo autoritario moderado, no hay ningún cadete con estilo de liderazgo autoritario puro.

A diferencia de los cadetes de las citadas citadas, en los cadetes de *Comunicaciones*, se observa que el mayor porcentaje 40% (6) cadetes tienen el estilo de liderazgo democrático consultivo, el segundo grupo importante 33% (5), tiene el estilo de autoritario moderado y el tercer grupo 28% (4) de cadetes, tienen un estilo de liderazgo participativo blando y no hay ningún cadete con estilo de liderazgo autoritario puro.

Estilo de liderazgo de los cadetes según servicio

Respecto a los cadetes del servicio de *Intendencia*, se observa que el mayor porcentaje 50% (4) de cadetes tienen el estilo de liderazgo democrático consultivo, el segundo grupo importante 38% (3), tiene el estilo de liderazgo participativo blando y el tercer grupo 13%

(1) de cadetes tienen un estilo de liderazgo autoritario moderado y no hay ningún cadete con estilo de liderazgo autoritario puro.

En cuanto a los cadetes del servicio de *Material de Guerra*, de acuerdo a los datos se nota que el mayor porcentaje 57% (6) cadetes tienen el estilo de liderazgo participativo blando, el segundo grupo importante 29% (2), tiene el estilo de liderazgo democrático consultivo y el tercer grupo 14% (1) de cadetes tienen un estilo de liderazgo autoritario moderado y no hay ningún cadete con estilo de liderazgo autoritario puro.

Finalmente sobre los cadetes de *Sanidad* en su mayoría 67% (2) tienen el estilo de liderazgo participativo blando, y una cantidad menor 5% (1) tiene un cadete con estilo de liderazgo autocrático puro.

5.1.3. Estilo de liderazgo por dimensiones

Likert considera que el estilo de liderazgo tiene las siguientes dimensiones; el *liderazgo*, que es la manera de como usa la autoridad; la *motivación*, es el modo de cómo incentiva y motiva a las personas; la *comunicación*, es el tipo de comunicación que establece el líder con sus subordinados; las *decisiones*, es la forma como acopia la información y se toman las decisiones; los *objetivos*, es la forma como define y establece las metas y el *control*, que se refiere a la forma como el líder verifica las actividades del grupo. Los resultados hallados sobre las dimensiones del liderazgo se muestran a continuación en la Tabla 3.

Tabla 3 Estilo de liderazgo prevaleciente de los cadetes en las dimensiones del liderazgo de Likert.

| Dimensiones Estilos | Total | Autocrático Puro | | Autoritario Moderado | | Democrático Consultivo | | Participativo Blando | |
|------------------------|-------------|---------------------|------------|-------------------------|-------------|---------------------------|-------------|-------------------------|-------------|
| | | Cadetes | % | Cadetes | % | Cadetes | % | Cadetes | % |
| Liderazgo | 182 | 0 | 0.0 | 22 | 12.1 | 96 | 52.7 | 64 | 35.2 |
| Motivación | 182 | 0 | 0.0 | 16 | 8.8 | 70 | 38.5 | 96 | 52.7 |
| Comunicación | 182 | 0 | 0.0 | 16 | 8.8 | 73 | 40.1 | 93 | 51.1 |
| Decisiones | 182 | 0 | 0.0 | 25 | 13.7 | 79 | 43.4 | 78 | 42.9 |
| Objetivos | 182 | 4 | 2.2 | 49 | 26.9 | 86 | 47.3 | 43 | 23.6 |
| Control | 182 | 0 | 0.0 | 25 | 13.7 | 104 | 57.1 | 53 | 29.1 |
| TOTAL | 1092 | 4 | 0.4 | 153 | 14.0 | 508 | 46.5 | 427 | 39.1 |

Al observar en la Tabla 3, los resultados muestran una cierta variación respecto al estilo de liderazgo que prevalece en la Tabla 2 en el cual prevalecía el estilo de liderazgo participativo blando, en la Tabla 3 se puede apreciar que en general el estilo de liderazgo prevaleciente es del tipo democrático consultivo ya que el 47% de los cadetes optan por el estilo indicado. El segundo estilo prevaleciente en los cadetes es del estilo participativo blando 39%, el tercer estilo que emplean los cadetes 14% es el estilo de liderazgo autoritario moderado y finalmente el estilo menos empleado es el autoritario puro 0.4%

Estilo de liderazgo empleado en cada una de las dimensiones

En la dimensión *Liderazgo*, se observa que prevalece el estilo democrático consultivo 53% que es seguido por el estilo participativo blando 35%, en menor proporción emplean el estilo autoritario moderado 12%, no utilizan el estilo autoritario puro.

En la dimensión *Motivación*, los resultados difieren respecto a la dimensión liderazgo, en esta dimensión prevalece el estilo participativo blando 53% es seguido por el estilo

democrático consultivo 38%, en menor proporción emplean el estilo autoritario moderado 9%, no utilizan el estilo autoritario puro.

En la dimensión *Comunicación*, los resultados son similares al de la dimensión motivación, en esta dimensión prevalece el estilo participativo blando 51% es seguido por el estilo democrático consultivo 40%, en menor proporción emplean el estilo autoritario moderado 9%, no utilizan el estilo autoritario puro.

En la dimensión *Decisiones*, se observa que prevalece el estilo democrático consultivo 43% que es seguido y similar en cantidad al estilo participativo blando 43%, en menor proporción emplean el estilo autoritario moderado 14%, no utilizan el estilo autoritario puro.

En la dimensión *Objetivos*, se observa que prevalece el estilo democrático consultivo 47% que es seguido por el estilo autoritario moderado 27%, en menor proporción emplean el estilo participativo blando 24%, solo el 2% utiliza el estilo autoritario puro.

Finalmente en la dimensión *Control*, se observa que prevalece significativamente el estilo democrático consultivo 57% que es seguido por el estilo participativo blando 29%, en menor proporción emplean el estilo autoritario moderado 14%, no utilizan el estilo autoritario puro.

5.1.4. Estilo de liderazgo por dimensiones y por especialidades

Se analizó el estilo de liderazgo según Likert de los cadetes en cada una de las dimensiones del liderazgo, y las respectivas especialidades de los cadetes y se muestra a renglón seguido.

Tabla 4 Estilo de liderazgo de los cadetes por dimensiones y especialidades

| Dimensión Especialidades Estilos | Total | Autocrático Puro | | Autoritario moderado | | Democrático Consultivo | | Participativo Blando | |
|--|-------|------------------|-----|----------------------|------|------------------------|------|----------------------|------|
| | | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| Liderazgo | | | | | | | | | |
| Infantería | 78 | 0 | 0.0 | 8 | 10.3 | 43 | 55.1 | 27 | 34.6 |
| Caballería | 22 | 0 | 0.0 | 3 | 13.6 | 8 | 36.4 | 11 | 50.0 |
| Ingeniería | 25 | 0 | 0.0 | 2 | 8.0 | 12 | 48.0 | 11 | 44.0 |
| Artillería | 24 | 0 | 0.0 | 5 | 20.8 | 15 | 62.5 | 4 | 16.7 |
| Comunicaciones | 15 | 0 | 0.0 | 3 | 20.0 | 7 | 46.7 | 5 | 33.3 |
| Motivación | | | | | | | | | |
| Infantería | 78 | 0 | 0.0 | 7 | 9.0 | 35 | 44.9 | 36 | 46.2 |
| Caballería | 22 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 9 | 40.9 | 13 | 59.1 |
| Ingeniería | 25 | 0 | 0.0 | 5 | 20.0 | 5 | 20.0 | 15 | 60.0 |
| Artillería | 24 | 0 | 0.0 | 1 | 4.2 | 6 | 25.0 | 17 | 70.8 |
| Comunicaciones | 15 | 0 | 0.0 | 2 | 13.3 | 9 | 60.0 | 4 | 26.7 |
| Comunicación | | | | | | | | | |
| Infantería | 78 | 0 | 0.0 | 8 | 10.3 | 32 | 41.0 | 38 | 48.7 |
| Caballería | 22 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 7 | 31.8 | 15 | 68.2 |
| Ingeniería | 25 | 0 | 0.0 | 4 | 16.0 | 10 | 40.0 | 11 | 44.0 |
| Artillería | 24 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 6 | 25.0 | 18 | 75.0 |
| Comunicaciones | 15 | 0 | 0.0 | 2 | 13.3 | 10 | 66.7 | 3 | 20.0 |
| Decisiones | | | | | | | | | |
| Infantería | 78 | 0 | 0.0 | 10 | 12.8 | 39 | 50.0 | 29 | 37.2 |
| Caballería | 22 | 0 | 0.0 | 5 | 22.7 | 5 | 22.7 | 12 | 54.5 |
| Ingeniería | 25 | 0 | 0.0 | 5 | 20.0 | 7 | 28.0 | 13 | 52.0 |
| Artillería | 24 | 0 | 0.0 | 2 | 8.3 | 12 | 50.0 | 10 | 41.7 |
| Comunicaciones | 15 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 10 | 66.7 | 5 | 33.3 |
| Objetivos | | | | | | | | | |
| Infantería | 78 | 3 | 3.8 | 20 | 25.6 | 39 | 50.0 | 16 | 20.5 |
| Caballería | 22 | 0 | 0.0 | 5 | 22.7 | 9 | 40.9 | 8 | 36.4 |
| Ingeniería | 25 | 1 | 4.0 | 9 | 36.0 | 9 | 36.0 | 6 | 24.0 |
| Artillería | 24 | 0 | 0.0 | 3 | 12.5 | 15 | 62.5 | 6 | 25.0 |
| Comunicaciones | 15 | 0 | 0.0 | 6 | 40.0 | 7 | 46.7 | 2 | 13.3 |
| Control | | | | | | | | | |
| Infantería | 78 | 0 | 0.0 | 7 | 9.0 | 50 | 64.1 | 21 | 26.9 |
| Caballería | 22 | 0 | 0.0 | 4 | 18.2 | 13 | 59.1 | 5 | 22.7 |
| Ingeniería | 25 | 0 | 0.0 | 7 | 28.0 | 8 | 32.0 | 10 | 40.0 |
| Artillería | 24 | 0 | 0.0 | 4 | 16.7 | 14 | 58.3 | 6 | 25.0 |
| Comunicaciones | 15 | 0 | 0.0 | 2 | 13.3 | 10 | 66.7 | 3 | 20.0 |

De acuerdo a lo mostrado en la Tabla 4; respecto a los estilos de liderazgo de Likert en sus dimensiones específicas y los estilos de liderazgo prevalecientes por especialidades en las respectivas dimensiones se observa lo siguiente. En la dimensión **liderazgo** los cadetes de infantería, (55%) ingeniería, (48%) artillería (63%) y comunicaciones (47%), prefieren el estilo de liderazgo democrático consultivo, a excepción de los cadetes de caballería (50%) quienes prefieren el estilo de liderazgo participativo blando. En lo que corresponde a la dimensión **motivación**, se observan más diferencias, los cadetes de infantería prefieren casi por igual el estilo democrático consultivo (45%) y el participativo blando (46%); mientras que los cadetes de caballería (59%), ingeniería (60%) y artillería (71%) prefieren el estilo participativo blando, los cadetes de comunicaciones (27%) prefieren más el estilo democrático consultivo. En la dimensión **comunicación** los cadetes de infantería (49%), caballería(68%), ingeniería (44%) y artillería (75%) prefieren utilizar el estilo de liderazgo participativo blando, a excepción de los cadetes de comunicaciones (67%) quienes optan más por el estilo democrático consultivo. Respecto a la dimensión **decisiones**, se observa que los cadetes de infantería (50%), artillería (50%) y comunicaciones (67%) prefieren el estilo de liderazgo democrático consultivo, mientras que los cadetes de caballería (55%) e ingeniería (52%) prefieren el estilo de liderazgo participativo blando. En la dimensión **objetivos**, los cadetes de todas las especialidades infantería (50%), caballería (41%), ingeniería (36%), artillería (63%) y comunicaciones (47%) coinciden en sus preferencias ya que todos prefieren el estilo de liderazgo democrático consultivo. Finalmente en la dimensión **control** los cadetes de infantería (64%), caballería (59%), artillería (58%) y comunicaciones (67%) prefieren el estilo de liderazgo democrático consultivo, y sólo los cadetes de ingeniería (40%) prefieren el estilo de liderazgo participativo blando.

5.2. Discusión

En cuanto al estilo de liderazgo según Blake y Mouton los cadetes del 5° año consideraron que es importante tomar en cuenta al personal, más que a la estructura, los resultados son hasta cierto punto los esperados, dado que los cadetes debido a que se encuentran en una etapa de formación consideran que se debe tener en cuenta la situación de los subordinados o colaboradores, porque es congruente con un principio de conducción de hombres que se basa en la idea de Napoleón Bonaparte que los soldados no caminan sobre sus pies sino sobre sus estómagos, vale decir es necesario tener en cuenta las necesidades, opiniones y expectativas de la tropa para decidir entrar en combate con la seguridad que van seguros, decididos y comprometidos con los objetivos del grupo de combate que puede ser un pelotón, una compañía o un batallón. Sin embargo los cadetes están en una etapa de formación y aún no conocen la realidad de la conducción de personas ni las responsabilidades reales de las tareas a desarrollar, más aún no han vivido una situación de combate, donde obviamente su percepción de los hechos haría cambiar radicalmente su estilo de liderazgo.

Respecto al estilo de liderazgo de Likert, se observan dos tendencias marcadas, cuando se analiza sobre el estilo de mando según el uso de la autoridad, se nota que prevalece el estilo de liderazgo participativo blando, seguido del estilo democrático consultivo; esto tiene relación con lo explicado en el párrafo anterior porque el estilo liderazgo participativo se caracteriza por dar libertad, tener en cuenta las opiniones, y dejar hacer a los subordinados, en el ámbito militar esto es aceptable en tiempo de paz, cuando no hay enfrentamiento ni operaciones de guerra, cuando existe un ambiente sin riesgos y sin situaciones de combate, pero en tiempo de guerra la situación cambia radicalmente porque este estilo va

modificándose hacia uno democrático consultivo cuando se van a tomar las decisiones y se torna autocrático moderado cuando se trata de cumplir misiones y se asigna objetivos y metas específicas que se debe alcanzar a los grupos o divisiones de combate. Incluso puede tornarse totalmente autocrático cuando las operaciones son difíciles y peligrosas, esto con la finalidad de influir valor y desafío a la muerte con tal de alcanzar los objetivos y cumplir la misión de combate. Por ejemplo el general Zhukov en la segunda guerra mundial obligaba a los soldados rusos a marchar al frente para luchar contra la infantería y los tanques alemanes que eran superiores, y a los que no querían ordenaba que los fusileros que estaban atrás le dispararan, así con esa decisión se actuaba al estilo autocrático puro.

Sobre el estilo de liderazgo de Likert considerando sus dimensiones específicas, se observa que cambia el estilo de liderazgo según la dimensión del estilo, tal es así que en la dimensión liderazgo propiamente el estilo prevaleciente es el democrático consultivo, porque los cadetes consideran importante tener en cuenta las opiniones de los subordinados, para tomar sus decisiones, asimismo que se debe ser flexible con el uso de la autoridad, el cual debe variar según las circunstancias. En la dimensión motivación, el estilo cambia a un estilo participativo blando, porque los cadetes consideran que se debe ser tolerante, tratar bien al personal, preocuparse por su bienestar y mantenerlos hasta ciertos puntos sueltos y relajados. De manera similar en la dimensión comunicación predomina el estilo participativo blando, porque los cadetes consideran que debe haber una comunicación abierta, tolerante y comprensiva a las inquietudes de los subalternos y estar atento al clima y al espíritu de cuerpo de la tropa, escuchar sus necesidades y sus demandas, asimismo consideran que se debe comunicar claramente la órdenes, para que estas sean entendidas y cumplidas cabalmente. En la dimensión decisiones no prevalece un estilo, sino que hay una

igualdad y un equilibrio entre el estilo participativo blando y el democrático consultivo, esto porque los cadetes consideran que para tomar las decisiones se debe escuchar las opiniones y tomar en cuenta los conocimientos de los subordinados, pero la decisión se debe tomar bajo cierto consenso, pero el líder se reserva la elección de la decisión. En la dimensión objetivos el estilo prevaleciente es el estilo democrático consultivo, porque los cadetes consideran que los resultados dependen de la colaboración de todos los integrantes del grupo y para lograr fijar los objetivos y establecer la misión y luego lograr resultados rápidos y efectivos es necesario la coordinación y la cohesión entre los miembros del equipo, para ello se debe consultar permanentemente a los integrantes el avance y las dificultades que se tienen para el logro de los objetivos. Finalmente en la dimensión control, también prevalece el estilo de liderazgo democrático consultivo, porque los cadetes consideran que tiene que establecerse puntos de control para evaluar los avances, asimismo tiene que ejercerse control sobre la situación anímica de los subordinados, sobre el cumplimiento de las disposiciones, normas y tareas y resultados esperados para cada miembro y para cada equipo de trabajo con el fin de que alcancen la misión específica de los equipos de combate y la misión general de la unidad.

Al hacer el análisis comparativo entre los estilos de liderazgo de Likert en sus dimensiones específicas y se comparan los estilos de liderazgo prevalecientes por especialidades se hallan diferencias significativas; por ejemplo en la dimensión *liderazgo* los cadetes de infantería, ingeniería, artillería y comunicaciones, prefieren el estilo de liderazgo democrático consultivo, a excepción de los cadetes de caballería quienes prefieren el estilo de liderazgo participativo blando, esta diferencia tal vez se deba a que los cadetes de caballería por la naturaleza de su arma están más ligados a los grupos humanos y tienen

mayor libertad, mientras que los de las otras especialidades requieren ser más estrictos y controladores. En lo que corresponde a la dimensión *motivación*, se observan más diferencias, los cadetes de infantería prefieren casi por igual el estilo democrático consultivo y el participativo blando; mientras que los cadetes de caballería, ingeniería y artillería prefieren el estilo participativo blando, los cadetes de comunicaciones prefieren más el estilo democrático consultivo, estas diferencias surgen más por los estilos y enfoques personales de los cadetes en el ejercicio de la autoridad y el liderazgo. En la dimensión *comunicación* los cadetes de infantería, caballería, ingeniería y artillería prefieren utilizar el estilo de liderazgo participativo blando, a excepción de los cadetes de comunicaciones quienes optan más por el estilo democrático consultivo, si bien hay diferencias de estilo esto no es significativo, porque ambos están orientados hacia las personas y aplican un estilo de liderazgo más abierto y consultivo. Respecto a la dimensión *decisiones*, se observa que los cadetes de infantería, artillería y comunicaciones prefieren el estilo de liderazgo democrático consultivo, mientras que los cadetes de caballería e ingeniería prefieren el estilo de liderazgo participativo blando, estas diferencias del mismo modo que en la anterior dimensión, más se deben a los rasgos de personalidad y estilos de liderazgo de los cadetes. En la dimensión *objetivos*, los cadetes de todas las especialidades (infantería, caballería, ingeniería, artillería y comunicaciones) coinciden en sus preferencias ya que todos prefieren el estilo de liderazgo democrático consultivo, las coincidencias se dan porque los cadetes consideran que para lograr los resultados es mejor trabajar en equipo y consultar las decisiones. Finalmente en la dimensión *control* los cadetes de infantería, caballería, artillería y comunicaciones prefieren el estilo de liderazgo democrático consultivo, y sólo los cadetes de ingeniería prefieren el estilo de liderazgo participativo blando, estas diferencias no son significativas.

5.3. Comprobación de las hipótesis

5.3.1. Hipótesis principal

Ha: El estilo de liderazgo de Likert que prevalece en los cadetes del quinto año de un centro de formación militar de Oficiales es del tipo autoritario moderado y según el estilo de liderazgo de Blake y Mouton es centrado en la estructura.

Ho: El estilo de liderazgo de Likert que prevalece en los cadetes del quinto año de un centro de formación militar de Oficiales no es del tipo autoritario moderado y según el estilo de liderazgo de Blake y Mouton, no centrado en la estructura.

Comprobación de la hipótesis

Tabla 5 Estilo de liderazgo de los cadetes según Likert; grado de autoridad que ejercen

| Cadetes | Autocrático Puro | | Autoritario Moderado | | Democrático Consultivo | | Participativo Blando | |
|---------|------------------|-----|----------------------|------|------------------------|------|----------------------|------|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| 182 | 1 | 0.5 | 39 | 21.4 | 49 | 26.9 | 93 | 51.1 |

Tabla 6 Estilo de liderazgo de los cadetes según Blake y Mouton Interés por las personas o la estructura.

| Cadetes | Estructura | | Personas | | Equilibrada | |
|---------|------------|------|----------|------|-------------|-----|
| | Cantidad | % | Cantidad | % | Cantidad | % |
| 182 | 57 | 31.3 | 113 | 62.1 | 12 | 6.6 |

De acuerdo a los resultados hallados en las Tablas 5 y 6, se observa que el estilo de liderazgo prevaleciente en los cadetes de quinto año, es el estilo participativo blando que corresponde al Sistema 4 de Likert; por otra parte también se evidencia que los

cadetes muestran gran interés en las personas y menor por la estructura; por lo que se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

3.1.3. Hipótesis específicas:

Hipótesis específica 1

Ha1: El estilo de liderazgo según Likert de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según el uso de la autoridad es de tipo autoritario moderado.

Ho: El estilo de liderazgo según Likert de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según el uso de la autoridad no es del tipo autoritario moderado.

Comprobación de las hipótesis

De acuerdo a lo observado en la Tabla 1, el estilo de liderazgo prevaleciente en los cadetes del 5° año, es del tipo participativo blando y el democrático consultivo.

Por tanto se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

Hipótesis específica 2

Ha2. El estilo de liderazgo de Blake y Mounton de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según su interés por las personas y la estructura, es orientado hacia la estructura.

Ho. El estilo de liderazgo de Blake y Mounton de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según su interés por las personas y la estructura, no es orientado hacia la estructura.

Comprobación de las hipótesis

En la Tabla 3 se puede observar que los cadetes mayoritariamente aplican el estilo Conforme a lo observado en las Tablas 5 y 6 se aprecia que el interés mayoritario de los cadetes del 5° año es hacia las personas y en menor medida en la estructura.

Por tanto se rechaza la hipótesis alternativa y se acepta la hipótesis nula.

Hipótesis específica 3

Ha3: Existen diferencias en el estilo de liderazgo de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según el arma o servicio que estudian.

Ho: No existen diferencias en el estilo de liderazgo de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según el arma o servicio que estudian.

Comprobación de las hipótesis

De acuerdo a lo que se observa en la Tabla 2, se aprecia que en los cadetes de las especialidades de Infantería, Caballería, Ingeniería, Artillería y Comunicaciones y de Sanidad prevalece un estilo de liderazgo participativo blando. Mientras que en los cadetes de la especialidad de Intendencia y de Material de Guerra, prevalece un estilo de liderazgo democrático consultivo. Por lo expuesto se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

Hipótesis específica 4

Ha4: Existen diferencias en el estilo de liderazgo de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según las dimensiones del liderazgo de Likert.

Ho: No existen diferencias en el estilo de liderazgo de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según las dimensiones del liderazgo de Likert.

Comprobación de las hipótesis

En la Tabla 3 se puede observar que los cadetes mayoritariamente aplican el estilo de liderazgo democrático consultivo en las dimensiones liderazgo, decisiones, objetivos y control, mientras que en las dimensiones motivación y comunicación prevalece el estilo de liderazgo participativo blando. Se demuestra que existen diferencias de estilo en las dimensiones del liderazgo, por tanto se acepta la hipótesis alternativa y se rechaza la hipótesis nula.

5.4. Conclusiones

Según los resultados de la investigación se pueden hacer las siguientes conclusiones:

-) El estilo de liderazgo según Blake y Mouton, establece un nivel de interés por las personas y por la estructura, de acuerdo a los resultados hallados, se comprobó que, los cadetes de 5° año del centro de formación de oficiales, tienen un nivel elevado por las personas y un nivel menor por la estructura o las tareas, lo que evidencia que consideran que las personas son muy importantes en el comando de unidades de combate.
-) El estilo de liderazgo según Likert, establece cuatro sistemas o estilos mando, según este enfoque se comprobó que, los cadetes de 5° año del centro de formación de oficiales, tienen un estilo de liderazgo participativo blando, alternado con el estilo democrático consultivo, lo que evidencia que los cadetes consideran que para dirigir personas es importante escuchar a los subordinados, darles cierta libertad y ponderar las decisiones antes de tomarla y ejecutar las acciones.
-) Se halló que existen diferencias en cuanto a estilo de liderazgo entre los cadetes de las diversas especialidades, los cadetes de algunas especialidades han demostrado que tienen un estilo de liderazgo centrado en las personas y emplean el estilo

participativo blando, mientras que los cadetes otras especialidades también tienen alto interés en las personas pero utilizan más el estilo democrático consultivo.

J) Se comprobó que existen diferencias en el estilo de liderazgo que emplean en las dimensiones del estilo de liderazgo de Likert, los cadetes en las dimensiones liderazgo, liderazgo, decisiones, objetivos y control emplean más el estilo participativo blando, mientras que en las dimensiones motivación y comunicación emplean más el estilo democrático consultivo.

5.5. Recomendaciones

De los resultados en la investigación se pueden hacer las siguientes recomendaciones:

- La investigación aplicada fue de tipo descriptiva, que proporcionó importantes datos acerca de un tema que se aplica más en el ámbito de las empresas, pero que también es útil e importante llevarlo al ámbito de las instituciones armadas, porque el liderazgo es un fenómeno que ocurre en todo tipo de organizaciones.
- La investigación resultó importante y sirvió para verificar la aplicabilidad de los instrumentos utilizados y en base a ello se podrá realizar otras investigaciones que se podría complementar con dinámicas de grupo y entrevistas para arribar a conclusiones más importantes, de mayor rigor y utilidad científica.
- Que es necesario efectuar capacitaciones sobre liderazgo a los cadetes del 5° año de formación para que conozcan los diversos estilos de liderazgo y las implicancias de cada estilo en el comando a futuro, de sus secciones, compañías y/o batallones cuando sean oficiales y comandantes de estas unidades.

- Ampliar las investigaciones a nivel de todos los años de formación del centro, para ver sus tendencias o prevalencia de estilos de liderazgo y en base a ello mejorar los estilos de liderazgo de los cadetes que están en formación.

REFERENCIAS

- Arbaiza Fermini Lydia (2014) *Como elaborar una tesis de grado*, Ediciones ESAN, Lima Perú.
- Arnold John y Randall Ray (2012), *Psicología del Trabajo, comportamiento humano en el ámbito laboral*, Editorial Pearson 5ª. Edición. México.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Benis Warren (1992) “Algunas Verdades sobre el Liderazgo” *Revista Gerencia* Vol XXII N° 191, 1992 Lima Perú.
- Bennis Warren (2004) “El liderazgo en la práctica” ¿Qué modelo seguir?” *Revista MBA Internacional Business* Año V Edición N° 22 –Lima Perú,
- Bernthal Paul R. y Wellins Richard S., (2006) “Proyección de liderazgo” *Revista Inter Manager* Vol 2 N° 4 Jul-Ago 2006.
- Blake Robert y Mouton Jane (1982), *El nuevo Grid Gerencial*, Editorial Diana, México.
- Bobadilla Francisco (1999): “Mitos y realidades del liderazgo” *El Comercio* 21 Feb 1999 Lima Perú.
- Camero Ana María (2015) *Estilos gerenciales, perfil del gerente*, Universidad Fermín Toro Bogotá – Colombia

- Camps Del Valle Vanessa . Pérez Santiago José A. Martínez Lugo Miguel E (2010)
Comparación por género de los estilos de liderazgo en una muestra de gerenciales
en Puerto, rescatado de: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=233218111005>
- Capowski Genevieve (1994) “Anatomía de un líder” *Management Review* N° 94/07 –1994
– AMA
- Carrasco Díaz Sergio (2009) *Metodología de la Investigación Científica*, Editorial San
Marcos, segunda reimpresión, Lima
- Casales Julio César (1999) Cuestionario para la medición del estilo de liderazgo manual de
utilización (forma-b) *Revista Cubana de Psicología* Vol 16 N° 1
- Cohen William (1990) “El Arte de ser Líder” Editorial Atlántida 1990 Buenos Aires.
- Contreras Françoise y Barbosa David (2009) *Estilos de liderazgo, clima organizacional y
riesgos psicosociales en entidades del sector salud*. Rescatado de:
<http://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/175/1/v12n2a02.pdf>
- Córdova Gutiérrez María (2014) Los estilos de liderazgo que ejerce la coordinación del
proyecto “mejora del sistema educativo con equidad para el desarrollo humano
sostenible de la población del distrito de frías, sierra altoandina de la región Piura -
Perú” rescatado de:
[https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1872/EDUC_024.pdf?sequence=](https://pirhua.udep.edu.pe/bitstream/handle/11042/1872/EDUC_024.pdf?sequence=1)
1
- Cornejo Manuel (2017) Correlación entre el Estado de Liderazgo Médico con el desempeño
Profesional de los médicos fue realizado en el Hospital III Daniel Alcides Carrión –

EsSalud. Rescatado de:

http://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/UCSM_908d128eb52cb6cee9dbe070be53aae0

Covey Stephen (1998) “Los dilemas y el sacrificio “*Revista Business* Oct 1998 Lima Perú.

Cuadrado Isabel , Molero Fernando y Navas Marisol (2002) El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. Rescatado de:

<http://revistas.uned.es/index.php/accionpsicologica/article/view/525/465>

Charam Ram (2007) “El lider oculto”. *Revista Intermanager*, Jul- Ago 2007

Davis Keith (1983) “*El Comportamiento Humano en el Trabajo*” Edit Mc Graw Hill 1983 México D.F.

Flores Javier (1997) “Liderazgo efectivo” *Business* Julio 1997 Pags. 76-77

Goyenechea Álvaro, Meza José, Ramos Juan, Rojas Paul (2016) los estilos de liderazgo y su relación con el ausentismo laboral en una empresa del sector contact center, rescatado de:

http://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/ESAN/663/2016_MAODP_14-2_01_RE.pdf?sequence=1

Gutiérrez Valdebenito Omar, La nueva tendencia en liderazgo: del liderazgo transaccional al transformacional, rescatado de:

<http://www.proconsul.cl/pdf/Liderazgo%20transformacional%20-%20Omar%20Gutierrez.pdf>

Hernández Roberto, Fernández Carlos y Baptista Pilar (2006) *Metodología de la Investigación*, Editorial Mc Graw Hill, Cuarta reimpresión, México.

Hersey, P. y Blanchard, K. (2014). Liderazgo situacional. Recuperado de:
http://www.metamanagers.com/documents/Liderazgo_Situacional.pdf

Hodge Billy J. y Johnson Herbert J. (1970) “*Management and Organizational Behavior- A Multidimensional Approach*”, John Wiley & Sons, Inc. New York USA

Hollander, E. P. y Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological Bulletin*, 71, 387-397

Huse Edgar F. y Bodwitch James J. (1976) “Behavior in Organizations: A Systems Approach to Managing” Addison- Wesley Publishing Company, Reading, Massachusetts E.U.A.

Koontz Harold, O'Donnell Cyril y Weihrich Heinz (1985). “*Management*” Mc Graw Hill Inc. 8ª Edición USA.

Kotter John (1990) “*El factor Liderazgo*” Ediciones Diaz de Santos S.A. Madrid España.

Kouses James y Posner Barry (2000) “The Leadership Challenge” *Revista Business* Octubre 2000 Lima Perú.

Kouses James y Posner Barry (1996) “Lo que se necesita para ser líder” *Revista Perú Laboral* Año 2 N° 16 Junio 1996, Lima Perú.

Lazatti Santiago “Management; funciones, estilos y desarrollo” Editorial Macchi, Buenos Aires 1991.

León Blas Amador (2013), El clima organizacional y su relación con el estilo del liderazgo del director de la Institución Educativa N° 5170 Perú Italia de Puente Piedra, provincia y región Lima, rescatado de:

http://200.62.146.130/bitstream/cybertesis/4631/1/Le%C3%B3n_ba.pdf

Locke Edwin (1995) “Sea un gran líder: las cuatro claves para el éxito” Editorial Vergara Manual de Liderazgo; ME 31-11 Imprenta del Departamento de Doctrina del Ejército del Perú 1996. Lima Perú.

Mintzberg, Henry (1990). El trabajo del gerente: folklore y realidad, *Revista Harvard Business Reviews*. Marzo Abril.

Miró Quesada Rada Francisco (1986), *Ciencia Política; Manual y Antología*, Studium Editores, Lima Perú.

Nader Martín y Castro Solano Alejandro (2009) “Relación entre los estilos de liderazgo, valores y cultura organizacional: un estudio con líderes civiles y militares” Anuario de Psicología 2009, vol. 40, n° 2, 237-254 © 2009, Facultat de Psicologia Universitat de Barcelona, rescatado de:

<http://www.raco.cat/index.php/AnuarioPsicologia/article/view/143108/194708>

Nanus Burt (1998) “Liderazgo: El reto del futuro” *Revista Business* Marzo 1998 Lima Perú.

Newstrom John (2007) Dirección: *Gestión para lograr resultados*, Editorial Mc Graw Hill,
9ª edición, México

Pedraja R. Liliana y Rodríguez P. Emilio (2004) Efectos del estilo de liderazgo sobre la
eficacia de las organizaciones públicas, rescatado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=11412208>

Platero Dalila (2001) “El epitafio de aquel viejo liderazgo inútil” Diario El Comercio 20
May Lima Perú.

Sánchez Carlessi Hugo y Reyes Meza Carlos (2015) Metodología y Diseños en la
Investigación Científica, Business Support Aneth SRL, 5ª Edición, Lima.

Schein Edgar (1997) “Organizational culture and Leadership” citado en ” Business Julio
1997 Lima Perú.

Scolari Felipe (2007) “Pasión por la camiseta” Revista Intermanager, May- Jun.

Suárez David (1998) “Liderazgo: El reto del futuro” *Revista Business* Marzo 1998

Toledo Carina, Quintana César, Napa Dick, Terzano Jesús (2014) Estilos de Liderazgo de
las Mujeres Emprendedoras de Lima rescatado de:

<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/7528>

Tamashiro Sakuda Sato (1999) “Medición de estilos de liderazgo” 18 Oct 1999, *Diario
Gestión* Lima Perú.

Zaleznik Abraham (1997) “Managers y líderes” *Revista Business* Diciembre 1997.

INDICE DE TABLAS

| Tablas | Pág. |
|--|-------------|
| Tabla 1: Estilo de liderazgo de los cadetes según Blake y Mouton, interés por las personas y la estructura | 55 |
| Tabla 2: Estilo de liderazgo de los cadetes, según Likert, en base al grado de autoridad que ejercen..... | 57 |
| Tabla 3: Estilo de liderazgo prevaeciente en los cadetes en las dimensiones del liderazgo de Likert..... | 60 |
| Tabla 4: Estilo de liderazgo de los cadetes por dimensiones y especialidade..... | 62 |
| Tabla 5: Estilo de liderazgo de los cadetes según Likert, grado de autoridad que ejercen | 68 |
| Tabla 6: Estilo de liderazgo de los cadetes según Blake y Mouton Interés por las personas o la estructura | 68 |

INDICE DE FIGURAS

| Tablas | Pág. |
|---|-------------|
| Figura 1 Estilo de liderazgo de Likert indicadores e ítems | 47 |
| Figura 2: Estilo de liderazgo de Blake y Mouton, dimensiones e ítems..... | 48 |

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de Consistencia

Anexo 2: Cuestionario de Estilo de Liderazgo de Likert

Anexo 3: Cuestionario de Estilo de Liderazgo de Blake y Mouton

Anexo 4: Base de datos de Estilo de Liderazgo de Likert

Anexo 5: Base de datos de Estilo de Liderazgo de Blake y Mouton

.

APENDICE 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

| OBJETIVOS | PROBLEMA | HIPOTESIS | VARIABLE, DIMENSIONES E INSTRUMENTO | POBLACION Y MUESTRA |
|---|--|---|--|--|
| OBJETIVO GENERAL | PROBLEMA PRINCIPAL | HIPOTESIS PRINCIPAL | VARIABLE: ESTILO DE LIDERAZGO | POBLACION |
| Determinar el estilo de liderazgo prevaleciente en los cadetes del quinto año de un centro de formación militar de Oficiales según Likert y Blake-Mounton. | ¿Cuál es el estilo de liderazgo prevaleciente en los cadetes del quinto año de un centro de formación militar de Oficiales, según Likert y Blake - Mounton? | El estilo de liderazgo que prevalece en los cadetes del quinto año de un centro de formación militar de Oficiales es del tipo autoritario moderado y centrado en la estructura. | Estilo de liderazgo es la forma como un jefe o líder asume, decide y actúa en la conducción de personas y el logro de resultados en una organización. | La población estará constituido por los cadetes del quinto año de un centro de formación militar de Oficiales.¿ |
| OBJETIVO SECUNDARIOS | PROBLEMA SECUNDARIOS | HIPOTESIS SECUNDARIAS | INSTRUMENTOS | MUESTRA |
| <p>a. Conocer el estilo de liderazgo de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según el uso de la autoridad establecida por Likert.</p> <p>b. Determinar el estilo de liderazgo de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según su interés por las personas y las tareas de Blake -Mouton.</p> <p>c. Establecer las diferencias que existen en el estilo de liderazgo de Likert de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según el arma o servicio que estudian.</p> <p>d. Determinar las diferencias existen en el estilo de liderazgo de Likert de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, en las dimensiones del liderazgo.</p> | <p>a. ¿Cuál es el estilo de liderazgo de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según el uso de la autoridad de Likert?</p> <p>b. ¿Cuál es el estilo de liderazgo de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según su interés por las personas y las tareas de Blake y Mounton?</p> <p>c. ¿Qué diferencias existen en el estilo de liderazgo de Likert de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según la especialidad que estudian?</p> <p>d. ¿Qué diferencias existe en el estilo de liderazgo de Likert de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según las dimensiones del liderazgo?</p> | <p>a. El estilo de liderazgo de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según el uso de la autoridad es de tipo autoritario moderado.</p> <p>b. El estilo de liderazgo de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según su interés por las personas y la estructura, es orientado hacia la estructura.</p> <p>c. Existen diferencias en el estilo de liderazgo de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, según el arma o servicio que estudian.</p> <p>d. Existen diferencias en el estilo de liderazgo de los cadetes del 5° año del centro de formación militar, en las dimensiones del liderazgo.</p> | <p>Dimensiones e Indicadores: Según Likert: <i>Por la forma como hace uso de la autoridad;</i> Autocrático puro, Autoritario moderado, Democrático consultivo, Participativo blando.</p> <p>Según Blake y Mounton: <i>Por el grado de Interés</i> que muestra por las personas o la estructura.</p> <p>Cuestionario de Estilo de Liderazgo de Rensis Likert de 18 Ítems que miden la tendencia respecto la forma como conciben y aplican la autoridad Escala de Blacke y Mouton de 12 Ítems que miden el grado de interés o tendencia hacia las personas o hacia la estructura.</p> | La muestra a tomar será del tipo censal es decir abarcará a toda la población de los cadetes del quinto año de un centro de formación militar de Oficiales que comprende 190 cadetes, distribuidos en 8 especialidades (5 armas y 3 servicios) |

Anexo 2: CUESTIONARIO DE ESTILO DE LIDERAZGO LIKERT

INSTRUCCIONES: En las preguntas del cuestionario marque el número de la respuesta que mejor se ajuste a su modo de pensar, ser y actuar cuando ejerce su liderazgo. Evite el autoengaño, no es marcar lo que socialmente se aprueba, ni de quedar bien con alguien, no hay respuestas buenas ni malas. Responda de la manera más sincera y marque la respuesta que mejor se ajuste a su modo de actuar y de ser.

| N/O | PREGUNTAS | RESPUESTA |
|-----|--|-----------|
| 1 | Que tanta confianza se debe otorgar a sus subordinados | |
| | 1. Ninguna 2. Alguna 3. Regular 4. Total | |
| 2 | Cuanta confianza deben tener los subordinados, cuando hablan con el jefe. | |
| | 1. Tímidos 2. Algo Suelos 3. Suelos 4. Libres | |
| 3 | Con que frecuencia se debe buscar y pedir ideas constructivas a los subordinados | |
| | 1. Rara vez 2. Algunas veces 3. Frecuentemente 4. Siempre | |
| 4 | Para ejercer la autoridad es mejor utilizar: A. Temor, B. Amenazas, C. Castigo, D. Incentivos, E. Premios. | |
| | 1. A, B y C ocasionalmente D. 2. D y algo de C 3. D y algo de E y E 4. D y E siempre. | |
| 5 | Donde se concentra la responsabilidad del logro de las metas y objetivos de la institución. | |
| | 1. En los altos jefes 2. En los altos Jefes e intermedios. 3. En los jefes y algunos subordinados 4. En todos los niveles. | |
| 6 | Que tanta cohesión, trabajo en equipo y colaboración, debe haber en sus subordinados. | |
| | 1. Ninguno 2. Poco 3. Regular 4. Mucho | |
| 7 | El flujo de la información y la comunicación debe tener la siguiente dirección | |
| | 1. Más de arriba hacia abajo 2. Más de abajo hacia arriba 3. En ambos sentidos 4. En ambos sentidos y también laterales | |
| 8 | Cómo deben aceptar los subordinados las decisiones y las órdenes de los superiores. | |
| | 1. Con temor y sumisión 2. Con recelo y temor 3. Con desconfianza y obediencia 4. Con confianza y subordinación. | |
| 9 | Que tan precisa y confiable es para usted es la información que proporcionan de los subordinados. | |
| | 1. Muy imprecisa 2. Poco precisa 3. Casi precisa 4. Siempre precisa. | |
| 10 | El líder debe conocer los problemas personales de sus colaboradores. | |
| | 1. Nada 2. Algo 3. Regular 4. Todos | |

| | | |
|----|---|--|
| 11 | En que niveles jerárquicos deberían tomarse las decisiones de la institución. | |
| | 1. En niveles altos 2. En niveles altos e intermedios 3. En casi todos los niveles 4. En todos los niveles. | |
| 12 | En qué medida deben participar los subordinados en las decisiones que afectan su propio trabajo. | |
| | 1. Nada 2. Algo 3. Regular 4. Mucho | |
| 13 | Con que contribuye el proceso de toma de decisión a la motivación. | |
| | 1. Nada 2. Algo 3. Regular 4. Mucho | |
| 14 | Cómo se deben señalar las metas y objetivos de trabajo del grupo o de la institución | |
| | 1. Mediante órdenes 2. Mediante órdenes y consultas 3. Mediante algunas consultas 4. Mediante consultas siempre. | |
| 15 | Qué grado de oposición o resistencia pasiva debería haber en los subordinados | |
| | 1. Fuerte 2. Moderada 3. Leve 4. Ninguna | |
| 16 | Qué grado de concentración debe haber las funciones de control y revisión de los trabajos asignados. | |
| | 1. La altos mandos 2. Los mandos intermedios 3. Los supervisores 4. En todos los niveles. | |
| 17 | En todas las organizaciones existen grupos que se oponen a la gestión, cuanto considera que debe haber. | |
| | 1. No debe haber 2. Se debe formar 3. Debe sugerirse 4. Si debe haber. | |
| 18 | Para que se debe utilizar los datos de personal, logística, instrucción e inteligencia en la organización | |
| | 1. Par castigos y despidos 2. Para recompensar y castigar 3. Para recompensar y capacitar 4. Para recompensar y ascender. | |
| | PUNTAJE TOTAL | |

Anexo 3: CUESTIONARIO DE ESTILO DE LIDERAZGO BLAKE & MOUTON

INSTRUCCIONES: En cada pregunta, asigne un puntaje de 0 a 10 a cada una de las afirmaciones, la suma de ambos no puede ser mayor de 10. Otorgue mayor puntaje aquellas afirmaciones que se ajusten mejor a su modo de ser, pensar y actuar, cuando usted ejerce su liderazgo y asigne menor puntaje aquellas que no concuerden. Sea sincero consigo mismo tanto como le sea posible y evite lo que socialmente "le gustaría que fueran las cosas." En el cuestionario no hay respuestas acertadas ni equivocadas, cada frase tiene su dosis de razón.

| N/O | AFIRMACIONES | PUNTAJE |
|-----|---|---------|
| 1 | A. Es preferible que entre los subordinados no exista mucha unión ni amistad, porque pueden bloquear las órdenes, disposiciones o normas de trabajo en un momento dado. | |
| | B. Es más fácil hacer cumplir las órdenes y disposiciones de trabajo cuando hay unión, amistad y camaradería entre los subordinados. | |
| | | |
| 2 | A. Si los subordinados tienen acceso a las informaciones que necesitan y se les informa de todo lo que ocurre a la institución, suelen tener mejores actitudes y comportarse con más responsabilidad. | |
| | B. Si los subordinados tienen acceso a más información de las que necesitan para sus tareas inmediatas, suelen emplearla mal; por lo tanto hay que informarles solo las que convienen a la institución. | |
| | | |
| 3 | A. Cuando se trata de trabajo y sus resultados el jefe debe preocuparse primero por el trabajo y luego por la gente y en alguna medida por ambos. | |
| | B. Cuando se trata de trabajo y los resultados el jefe debe preocuparse primero por la gente y luego por el trabajo y en gran medida por ambos. | |
| | | |
| 4 | A. Cuanto más conocimiento y libertad tenga una persona respecto a su trabajo, tanto menos control será necesario para asegurar un rendimiento satisfactorio en los resultados, por lo tanto es necesario darle más oportunidades de desarrollo y decisión. | |
| | B. Cuanto más conocimiento y libertad tenga una persona respecto a su trabajo, tanto más control y cuidado será necesario ejercer sobre él, porque pueden estar escondiendo, engañando o manipulando sobre los resultados. | |
| | | |

| | | |
|---|---|--|
| 5 | A. Si se da a los subordinados suficiente salario, buen trato y confianza, es probable que se preocupen por la responsabilidad, el reconocimiento y la eficiencia y no decaiga su desempeño, su estado de ánimo y su moral sean elevados. | |
| | B. Si se da a los subordinados un trabajo interesante, que les signifique un reto y exija eficiencia y dedicación. Es probable que menos se quejen de cosas como el salario, los beneficios, y/o reclamen buen trato. | |
| | | |
| 6 | A. Las personas tienden a ser eficientes si se les exige, controla y sanciona sus malas conductas laborales, es necesario la enmienda de sus errores mediante el castigo. | |
| | B. Las personas tienden a ser eficientes si se les orienta y no se les castiga por sus faltas, ni sus errores, sino que más bien se premian sus buenas acciones e iniciativas. | |
| | | |
| 7 | A. Si se permite a las personas fijar sus propios objetivos, metas y/o normas de desempeño, tienden a establecerlas más bajas de lo que haría el jefe, por eso el jefe es quién debe establecerlo. | |
| | B. Si se permite a las personas fijar sus propios objetivos, metas y/o normas de desempeño, tienden a establecerlas más elevadas de lo que haría el jefe, por eso es bueno darles libertad. | |
| | | |
| 8 | A. Pedir ideas a los subordinados para tomar decisiones, no es atinado dado que sus perspectiva es demasiado limitada como para que sus sugerencias tengan mucho valor práctico y es probable que se opongan a las decisiones. | |
| | B. Pedir ideas a los subordinados para tomar decisiones, les amplía sus perspectiva y da como resultado obtener sugerencias útiles y mayor apoyo en las decisiones y ejecución de labores. | |
| | | |
| 9 | A. Las personas por naturaleza buscan hacer lo menos posible si no tienen supervisión y control, es necesario indicarles todo lo que deben hacer y controlarlos permanentemente. | |
| | B. Las personas por naturaleza trabaja porque éste tiene un significado y motivación y no requieren control, entre ellos coordinan, consultan y buscan soluciones a los problemas. | |
| | | |

| | | |
|----|---|--|
| 10 | A. La mayoría de las personas tienen buen gusto y les agrada que los productos o servicios que se les brinda tengan buen acabado y calidad. | |
| | B. Las personas por lo general no tienen buen gusto, ni son exigentes con lo que consumen por tanto es preferible reducir costos y darlo lo que piden aunque estas no tengan buen acabado, ni calidad. | |
| | | |
| 11 | A. Es mejor dar a los subordinados abundante trabajo y de esa manera mantenerlos ocupados a fin de evitar que se dediquen al ocio, vagancia y abandono, si es necesario deben abordar todo los trabajos juntos. | |
| | B. Los subordinados por convicción hacen bien sus cosas, por lo tanto no es necesario darle mucho trabajo, es preferible que ellos dosifiquen su propio esfuerzo y carga de trabajo. | |
| | | |
| 12 | A. El tiempo es importante cuando uno trabaja, porque este no debe ser desperdiciado y se debe aprovechar al máximo de tal manera que todo se haga en su debida oportunidad y exigir que cumplan los subordinados a pesar de todo. | |
| | B. El tiempo es un recurso importante sin embargo uno no debe aferrarse a ello, debido a que produce ansiedad y equivocaciones en el trabajo de los subordinados, por eso es mejor ser tolerante, comprensivo y flexible en los plazos. | |
| | | |

| RESULTADOS | PUNTOS |
|--|--------|
| TRABAJO = Resultados, normas, estructura | |
| GENTE = Clima, relaciones, filiación | |

Anexo 04 BASE DE DATOS ESCALA DE LIDERAZGO DE LIKERT

| N/O | ARMA | SEXO | PUNTAJE | 1° SIST | 2° SIST | 3° SIST | 4° SIST | LIDERAZGO | MOTIVACION | COMUNICACIÓN | DECISIONES | OBJETIVOS | CONTROL | SUMATORIA |
|-----|------|------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|------------|--------------|------------|-----------|---------|-----------|
| 1 | Inf | M | 55 | 0 | 4 | 9 | 5 | 8 | 11 | 15 | 7 | 5 | 9 | 55 |
| 2 | Inf | M | 51 | 1 | 6 | 6 | 5 | 9 | 10 | 14 | 9 | 4 | 5 | 51 |
| 3 | Inf | M | 46 | 4 | 4 | 6 | 4 | 11 | 7 | 9 | 7 | 6 | 6 | 46 |
| 4 | Inf | M | 44 | 3 | 5 | 9 | 1 | 9 | 6 | 9 | 7 | 4 | 9 | 44 |
| 5 | Inf | M | 60 | 0 | 2 | 8 | 8 | 11 | 10 | 15 | 9 | 6 | 9 | 60 |
| 6 | Inf | M | 51 | 1 | 5 | 8 | 4 | 9 | 9 | 11 | 8 | 5 | 9 | 51 |
| 7 | Inf | M | 40 | 3 | 9 | 5 | 1 | 8 | 7 | 8 | 5 | 5 | 7 | 40 |
| 8 | Inf | M | 54 | 0 | 6 | 6 | 6 | 12 | 9 | 12 | 9 | 4 | 8 | 54 |
| 9 | Inf | M | 46 | 3 | 5 | 7 | 3 | 10 | 8 | 7 | 10 | 3 | 8 | 46 |
| 10 | Inf | M | 59 | 0 | 4 | 5 | 9 | 7 | 10 | 15 | 11 | 7 | 9 | 59 |
| 11 | Inf | M | 42 | 5 | 5 | 5 | 3 | 6 | 9 | 10 | 6 | 2 | 9 | 42 |
| 12 | Inf | M | 48 | 3 | 5 | 5 | 5 | 9 | 7 | 13 | 6 | 7 | 6 | 48 |
| 13 | Inf | M | 38 | 4 | 8 | 6 | 0 | 8 | 6 | 7 | 6 | 3 | 8 | 38 |
| 14 | Inf | M | 52 | 1 | 6 | 5 | 6 | 9 | 9 | 9 | 11 | 4 | 10 | 52 |
| 15 | Inf | M | 58 | 1 | 3 | 5 | 9 | 8 | 10 | 15 | 10 | 6 | 9 | 58 |
| 16 | Inf | M | 58 | 1 | 3 | 5 | 9 | 8 | 12 | 15 | 9 | 6 | 8 | 58 |
| 17 | Inf | M | 55 | 0 | 5 | 7 | 6 | 8 | 9 | 15 | 9 | 7 | 7 | 55 |
| 18 | Inf | M | 47 | 2 | 7 | 5 | 4 | 6 | 9 | 9 | 8 | 6 | 9 | 47 |
| 19 | Inf | M | 49 | 3 | 5 | 4 | 6 | 7 | 9 | 9 | 9 | 3 | 12 | 49 |
| 20 | Inf | M | 45 | 3 | 7 | 4 | 4 | 6 | 9 | 10 | 7 | 5 | 8 | 45 |
| 21 | Inf | M | 70 | 0 | 0 | 2 | 16 | 11 | 12 | 16 | 11 | 8 | 12 | 70 |
| 22 | Inf | M | 58 | 1 | 2 | 7 | 8 | 9 | 10 | 14 | 8 | 7 | 10 | 58 |
| 23 | Inf | M | 55 | 1 | 5 | 4 | 8 | 7 | 12 | 15 | 7 | 6 | 8 | 55 |
| 24 | Inf | M | 55 | 1 | 5 | 4 | 8 | 7 | 12 | 15 | 7 | 6 | 8 | 55 |
| 25 | Inf | M | 49 | 0 | 6 | 11 | 1 | 8 | 8 | 12 | 8 | 6 | 7 | 49 |
| 26 | Inf | M | 61 | 0 | 2 | 7 | 9 | 9 | 10 | 15 | 11 | 6 | 10 | 61 |
| 27 | Inf | M | 65 | 1 | 1 | 2 | 14 | 12 | 12 | 15 | 12 | 6 | 8 | 65 |
| 28 | Inf | M | 65 | 1 | 1 | 4 | 12 | 12 | 12 | 15 | 12 | 6 | 8 | 65 |
| 29 | Inf | M | 65 | 1 | 1 | 2 | 14 | 12 | 12 | 15 | 12 | 6 | 8 | 65 |
| 30 | Inf | M | 64 | 0 | 0 | 8 | 10 | 10 | 11 | 16 | 10 | 6 | 11 | 64 |
| 31 | Inf | M | 46 | 4 | 5 | 4 | 5 | 6 | 9 | 8 | 10 | 5 | 8 | 46 |
| 32 | Inf | M | 44 | 2 | 7 | 5 | 3 | 9 | 6 | 10 | 8 | 5 | 6 | 44 |
| 33 | Inf | M | 42 | 5 | 5 | 5 | 3 | 8 | 7 | 7 | 8 | 3 | 9 | 42 |
| 34 | Inf | M | 47 | 2 | 6 | 7 | 3 | 8 | 9 | 8 | 8 | 5 | 9 | 47 |
| 35 | Inf | M | 61 | 2 | 1 | 3 | 12 | 11 | 12 | 13 | 10 | 3 | 12 | 61 |
| 36 | Inf | M | 52 | 1 | 4 | 9 | 4 | 9 | 9 | 12 | 9 | 5 | 8 | 52 |
| 37 | Inf | M | 55 | 0 | 7 | 3 | 8 | 7 | 10 | 15 | 10 | 4 | 9 | 55 |
| 38 | Inf | M | 59 | 1 | 3 | 4 | 10 | 7 | 12 | 15 | 11 | 6 | 8 | 59 |
| 39 | Inf | M | 54 | 2 | 6 | 0 | 10 | 5 | 10 | 14 | 12 | 6 | 7 | 54 |
| 40 | Inf | M | 53 | 1 | 6 | 4 | 7 | 8 | 10 | 14 | 7 | 6 | 8 | 53 |
| 41 | Inf | M | 49 | 2 | 4 | 9 | 3 | 10 | 6 | 12 | 8 | 5 | 8 | 49 |
| 42 | Inf | M | 46 | 2 | 6 | 8 | 2 | 9 | 8 | 12 | 6 | 3 | 8 | 46 |
| 43 | Inf | M | 40 | 5 | 7 | 3 | 3 | 5 | 6 | 9 | 6 | 5 | 9 | 40 |
| 44 | Inf | M | 41 | 5 | 6 | 4 | 4 | 6 | 8 | 9 | 6 | 3 | 9 | 41 |
| 45 | Inf | M | 41 | 5 | 7 | 2 | 4 | 7 | 10 | 8 | 7 | 4 | 5 | 41 |
| 46 | Inf | M | 58 | 0 | 4 | 6 | 8 | 11 | 11 | 12 | 9 | 6 | 9 | 58 |
| 47 | Inf | M | 46 | 3 | 6 | 5 | 4 | 7 | 8 | 12 | 4 | 7 | 8 | 46 |
| 48 | Inf | M | 48 | 3 | 5 | 5 | 5 | 9 | 8 | 10 | 8 | 5 | 8 | 48 |
| 49 | Inf | M | 43 | 4 | 5 | 7 | 2 | 7 | 9 | 10 | 7 | 2 | 8 | 43 |
| 50 | Inf | M | 51 | 2 | 5 | 5 | 6 | 10 | 9 | 11 | 10 | 3 | 8 | 51 |
| 51 | Inf | M | 50 | 3 | 4 | 5 | 6 | 6 | 9 | 13 | 8 | 6 | 8 | 50 |
| 52 | Inf | M | 57 | 0 | 2 | 11 | 5 | 10 | 8 | 13 | 10 | 6 | 10 | 57 |
| 53 | Inf | M | 54 | 1 | 4 | 7 | 6 | 11 | 10 | 13 | 6 | 5 | 9 | 54 |
| 54 | Inf | M | 68 | 0 | 0 | 4 | 14 | 11 | 12 | 16 | 12 | 7 | 10 | 68 |
| 55 | Inf | M | 69 | 0 | 0 | 3 | 15 | 12 | 12 | 16 | 11 | 8 | 10 | 69 |
| 56 | Inf | M | 46 | 5 | 3 | 5 | 5 | 11 | 10 | 7 | 9 | 5 | 4 | 46 |
| 57 | Inf | M | 56 | 2 | 2 | 6 | 8 | 11 | 6 | 11 | 11 | 5 | 12 | 56 |
| 58 | Inf | M | 62 | 0 | 1 | 8 | 9 | 10 | 12 | 12 | 11 | 7 | 10 | 62 |
| 59 | Inf | M | 43 | 4 | 6 | 5 | 3 | 8 | 8 | 9 | 9 | 3 | 6 | 43 |
| 60 | Inf | M | 56 | 0 | 4 | 8 | 6 | 9 | 10 | 10 | 10 | 6 | 11 | 56 |
| 61 | Inf | M | 51 | 2 | 5 | 5 | 6 | 7 | 10 | 13 | 6 | 7 | 8 | 51 |
| 62 | Inf | M | 56 | 1 | 2 | 9 | 6 | 9 | 10 | 14 | 9 | 7 | 7 | 56 |
| 63 | Inf | M | 66 | 0 | 0 | 6 | 12 | 10 | 11 | 14 | 12 | 7 | 12 | 66 |
| 64 | Inf | M | 51 | 0 | 5 | 11 | 2 | 8 | 6 | 13 | 8 | 6 | 10 | 51 |
| 65 | Inf | M | 44 | 2 | 8 | 6 | 2 | 7 | 8 | 10 | 7 | 3 | 9 | 44 |
| 66 | Inf | M | 56 | 0 | 5 | 6 | 7 | 7 | 9 | 14 | 11 | 5 | 10 | 56 |
| 67 | Inf | M | 60 | 2 | 0 | 6 | 10 | 9 | 9 | 15 | 8 | 8 | 11 | 60 |
| 68 | Inf | M | 47 | 1 | 7 | 10 | 1 | 7 | 9 | 12 | 9 | 3 | 7 | 47 |
| 69 | Inf | M | 57 | 0 | 3 | 9 | 6 | 9 | 10 | 14 | 9 | 8 | 7 | 57 |
| 70 | Inf | M | 60 | 0 | 1 | 10 | 7 | 10 | 10 | 14 | 10 | 6 | 10 | 60 |
| 71 | Inf | M | 61 | 0 | 2 | 7 | 9 | 11 | 8 | 14 | 10 | 7 | 11 | 61 |
| 72 | Inf | M | 70 | 0 | 0 | 2 | 16 | 11 | 12 | 16 | 11 | 8 | 12 | 70 |
| 73 | Inf | M | 43 | 4 | 5 | 7 | 2 | 7 | 9 | 10 | 7 | 2 | 8 | 43 |
| 74 | Inf | M | 58 | 0 | 4 | 6 | 8 | 11 | 11 | 12 | 9 | 6 | 9 | 58 |
| 75 | Inf | M | 44 | 2 | 8 | 6 | 2 | 7 | 8 | 10 | 7 | 3 | 9 | 44 |
| 76 | Inf | M | 51 | 2 | 5 | 5 | 6 | 10 | 9 | 11 | 10 | 3 | 8 | 51 |
| 77 | Inf | M | 52 | 1 | 6 | 5 | 6 | 9 | 9 | 9 | 11 | 4 | 10 | 52 |
| 78 | Inf | M | 60 | 0 | 2 | 8 | 8 | 11 | 10 | 15 | 9 | 6 | 9 | 60 |
| 79 | Cab | M | 58 | 0 | 4 | 6 | 8 | 12 | 9 | 14 | 9 | 6 | 8 | 58 |
| 80 | Cab | M | 57 | 2 | 3 | 3 | 10 | 9 | 10 | 15 | 12 | 5 | 6 | 57 |
| 81 | Cab | M | 64 | 1 | 1 | 3 | 13 | 11 | 10 | 15 | 12 | 8 | 8 | 64 |
| 82 | Cab | M | 50 | 1 | 7 | 5 | 5 | 8 | 10 | 12 | 8 | 4 | 8 | 50 |
| 83 | Cab | M | 57 | 0 | 5 | 5 | 8 | 12 | 9 | 14 | 9 | 6 | 7 | 57 |
| 84 | Cab | M | 55 | 1 | 5 | 4 | 8 | 11 | 10 | 15 | 7 | 7 | 5 | 55 |
| 85 | Cab | M | 63 | 0 | 0 | 9 | 9 | 10 | 11 | 13 | 11 | 7 | 11 | 63 |
| 86 | Cab | M | 43 | 2 | 8 | 7 | 1 | 6 | 8 | 11 | 6 | 4 | 8 | 43 |
| 87 | Cab | M | 43 | 2 | 8 | 7 | 1 | 6 | 8 | 11 | 6 | 4 | 8 | 43 |
| 88 | Cab | M | 63 | 1 | 1 | 4 | 12 | 9 | 11 | 16 | 12 | 7 | 8 | 63 |
| 89 | Cab | M | 63 | 1 | 2 | 2 | 13 | 11 | 10 | 16 | 12 | 6 | 8 | 63 |

| | | | | | | | | | | | | | | |
|-----|-----|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|---|----|----|
| 90 | Cab | M | 62 | 1 | 2 | 3 | 12 | 11 | 10 | 15 | 12 | 6 | 8 | 62 |
| 91 | Cab | M | 60 | 1 | 2 | 3 | 12 | 10 | 10 | 15 | 10 | 6 | 9 | 60 |
| 92 | Cab | M | 58 | 0 | 2 | 10 | 6 | 9 | 10 | 16 | 10 | 5 | 8 | 58 |
| 93 | Cab | M | 42 | 4 | 7 | 4 | 3 | 5 | 9 | 10 | 6 | 5 | 7 | 42 |
| 94 | Cab | M | 62 | 0 | 1 | 8 | 9 | 8 | 11 | 15 | 11 | 7 | 10 | 62 |
| 95 | Cab | M | 44 | 2 | 8 | 6 | 2 | 9 | 10 | 9 | 6 | 4 | 6 | 44 |
| 96 | Cab | M | 59 | 0 | 3 | 7 | 8 | 7 | 9 | 15 | 11 | 7 | 10 | 59 |
| 97 | Cab | M | 65 | 1 | 0 | 4 | 13 | 11 | 11 | 15 | 12 | 8 | 8 | 65 |
| 98 | Cab | M | 44 | 2 | 8 | 6 | 2 | 10 | 9 | 9 | 6 | 4 | 6 | 44 |
| 99 | Cab | M | 60 | 1 | 1 | 7 | 9 | 11 | 7 | 12 | 10 | 8 | 12 | 60 |
| 100 | Cab | M | 56 | 1 | 3 | 7 | 7 | 8 | 8 | 14 | 9 | 6 | 11 | 56 |
| 101 | Ing | M | 39 | 4 | 9 | 3 | 2 | 9 | 4 | 12 | 4 | 4 | 6 | 39 |
| 102 | Ing | M | 42 | 4 | 7 | 4 | 3 | 8 | 6 | 10 | 9 | 3 | 6 | 42 |
| 103 | Ing | M | 60 | 1 | 1 | 7 | 9 | 10 | 11 | 12 | 11 | 5 | 11 | 60 |
| 104 | Ing | M | 51 | 2 | 5 | 5 | 6 | 11 | 10 | 8 | 10 | 5 | 7 | 51 |
| 105 | Ing | M | 59 | 0 | 4 | 5 | 9 | 10 | 10 | 14 | 11 | 4 | 10 | 59 |
| 106 | Ing | M | 51 | 2 | 5 | 5 | 6 | 11 | 10 | 8 | 10 | 5 | 7 | 51 |
| 107 | Ing | M | 44 | 4 | 4 | 8 | 2 | 7 | 6 | 11 | 7 | 4 | 9 | 44 |
| 108 | Ing | M | 66 | 0 | 1 | 4 | 13 | 10 | 12 | 16 | 11 | 6 | 11 | 66 |
| 109 | Ing | M | 68 | 0 | 0 | 4 | 14 | 11 | 12 | 16 | 12 | 7 | 10 | 68 |
| 110 | Ing | M | 47 | 1 | 7 | 10 | 1 | 7 | 9 | 12 | 9 | 3 | 7 | 47 |
| 111 | Ing | M | 52 | 2 | 5 | 4 | 7 | 8 | 10 | 15 | 8 | 5 | 6 | 52 |
| 112 | Ing | M | 59 | 1 | 3 | 4 | 10 | 10 | 10 | 14 | 11 | 6 | 8 | 59 |
| 113 | Ing | M | 43 | 4 | 6 | 5 | 3 | 6 | 5 | 15 | 6 | 5 | 6 | 43 |
| 114 | Ing | M | 51 | 0 | 6 | 9 | 3 | 7 | 9 | 12 | 10 | 5 | 8 | 51 |
| 115 | Ing | M | 41 | 5 | 7 | 2 | 4 | 7 | 10 | 8 | 7 | 4 | 5 | 41 |
| 116 | Ing | M | 70 | 0 | 0 | 2 | 16 | 11 | 12 | 16 | 11 | 8 | 12 | 70 |
| 117 | Ing | M | 39 | 4 | 9 | 3 | 2 | 9 | 4 | 12 | 4 | 4 | 6 | 39 |
| 118 | Ing | M | 64 | 0 | 0 | 8 | 10 | 9 | 10 | 14 | 12 | 7 | 12 | 64 |
| 119 | Ing | M | 42 | 5 | 5 | 5 | 3 | 8 | 7 | 7 | 8 | 3 | 9 | 42 |
| 120 | Ing | M | 64 | 0 | 0 | 8 | 10 | 9 | 10 | 14 | 12 | 7 | 12 | 64 |
| 121 | Ing | M | 62 | 1 | 1 | 5 | 11 | 9 | 12 | 15 | 8 | 8 | 10 | 62 |
| 122 | Ing | M | 44 | 2 | 8 | 6 | 2 | 10 | 9 | 9 | 6 | 4 | 6 | 44 |
| 123 | Ing | M | 42 | 5 | 5 | 5 | 3 | 6 | 9 | 10 | 6 | 2 | 9 | 42 |
| 124 | Ing | M | 63 | 0 | 0 | 9 | 9 | 10 | 11 | 13 | 11 | 7 | 11 | 63 |
| 125 | Ing | M | 60 | 1 | 1 | 7 | 9 | 10 | 11 | 12 | 11 | 5 | 11 | 60 |
| 126 | Art | M | 59 | 0 | 0 | 13 | 5 | 10 | 12 | 13 | 9 | 6 | 9 | 59 |
| 127 | Art | M | 63 | 0 | 0 | 9 | 9 | 10 | 11 | 15 | 9 | 7 | 11 | 63 |
| 128 | Art | M | 60 | 2 | 1 | 4 | 11 | 9 | 11 | 15 | 8 | 5 | 12 | 60 |
| 129 | Art | M | 52 | 2 | 5 | 4 | 7 | 8 | 10 | 15 | 8 | 5 | 6 | 52 |
| 130 | Art | M | 51 | 0 | 6 | 9 | 3 | 7 | 9 | 12 | 10 | 5 | 8 | 51 |
| 131 | Art | M | 59 | 0 | 3 | 7 | 8 | 8 | 12 | 15 | 10 | 5 | 9 | 59 |
| 132 | Art | M | 56 | 0 | 5 | 6 | 7 | 8 | 10 | 14 | 10 | 5 | 9 | 56 |
| 133 | Art | M | 43 | 4 | 6 | 5 | 3 | 6 | 5 | 15 | 6 | 5 | 6 | 43 |
| 134 | Art | M | 57 | 1 | 3 | 6 | 8 | 10 | 8 | 14 | 11 | 6 | 8 | 57 |
| 135 | Art | M | 61 | 0 | 0 | 11 | 7 | 9 | 10 | 14 | 11 | 7 | 10 | 61 |
| 136 | Art | M | 64 | 0 | 0 | 8 | 10 | 9 | 10 | 14 | 12 | 7 | 12 | 64 |
| 137 | Art | M | 63 | 0 | 3 | 3 | 12 | 9 | 10 | 16 | 12 | 4 | 12 | 63 |
| 138 | Art | M | 44 | 3 | 8 | 3 | 4 | 6 | 8 | 9 | 7 | 7 | 7 | 44 |
| 139 | Art | M | 51 | 2 | 4 | 7 | 5 | 8 | 10 | 15 | 7 | 3 | 8 | 51 |
| 140 | Art | M | 52 | 1 | 5 | 7 | 5 | 8 | 10 | 15 | 7 | 4 | 8 | 52 |
| 141 | Art | M | 47 | 3 | 5 | 6 | 4 | 6 | 12 | 9 | 8 | 6 | 6 | 47 |
| 142 | Art | M | 57 | 1 | 3 | 6 | 8 | 8 | 12 | 14 | 9 | 6 | 8 | 57 |
| 143 | Art | M | 56 | 2 | 2 | 6 | 8 | 9 | 9 | 12 | 10 | 6 | 10 | 56 |
| 144 | Art | M | 59 | 1 | 3 | 4 | 10 | 10 | 10 | 14 | 11 | 6 | 8 | 59 |
| 145 | Art | M | 57 | 0 | 4 | 7 | 7 | 8 | 10 | 15 | 10 | 5 | 9 | 57 |
| 146 | Art | M | 46 | 1 | 10 | 3 | 4 | 6 | 8 | 10 | 9 | 7 | 6 | 46 |
| 147 | Art | M | 56 | 1 | 3 | 7 | 7 | 7 | 9 | 11 | 14 | 9 | 6 | 56 |
| 148 | Art | M | 42 | 4 | 7 | 4 | 3 | 5 | 9 | 10 | 6 | 5 | 7 | 42 |
| 149 | Art | M | 57 | 0 | 3 | 9 | 6 | 9 | 10 | 14 | 9 | 8 | 7 | 57 |
| 150 | Com | F | 46 | 1 | 7 | 9 | 1 | 8 | 6 | 12 | 8 | 5 | 7 | 46 |
| 151 | Com | F | 52 | 1 | 5 | 7 | 5 | 9 | 7 | 11 | 10 | 6 | 9 | 52 |
| 152 | Com | F | 46 | 3 | 5 | 7 | 3 | 6 | 8 | 11 | 9 | 3 | 9 | 46 |
| 153 | Com | M | 60 | 1 | 1 | 7 | 9 | 10 | 11 | 12 | 11 | 5 | 11 | 60 |
| 154 | Com | F | 55 | 1 | 3 | 8 | 6 | 11 | 9 | 15 | 8 | 5 | 7 | 55 |
| 155 | Com | F | 40 | 5 | 4 | 9 | 0 | 6 | 9 | 8 | 7 | 3 | 7 | 40 |
| 156 | Com | F | 45 | 2 | 7 | 7 | 2 | 7 | 8 | 10 | 9 | 6 | 5 | 45 |
| 157 | Com | F | 55 | 1 | 4 | 6 | 7 | 11 | 10 | 15 | 8 | 4 | 7 | 55 |
| 158 | Com | M | 56 | 0 | 4 | 8 | 6 | 7 | 9 | 12 | 8 | 8 | 12 | 56 |
| 159 | Com | M | 51 | 2 | 5 | 5 | 6 | 11 | 10 | 8 | 10 | 5 | 7 | 51 |
| 160 | Com | M | 43 | 4 | 7 | 3 | 4 | 8 | 4 | 12 | 8 | 4 | 7 | 43 |
| 161 | Com | M | 46 | 3 | 7 | 3 | 5 | 9 | 7 | 11 | 8 | 4 | 7 | 46 |
| 162 | Com | M | 59 | 0 | 4 | 5 | 9 | 10 | 10 | 14 | 11 | 4 | 10 | 59 |
| 163 | Com | M | 49 | 1 | 8 | 4 | 5 | 6 | 8 | 12 | 12 | 5 | 6 | 49 |
| 164 | Com | M | 45 | 4 | 6 | 3 | 5 | 7 | 7 | 10 | 7 | 7 | 7 | 45 |
| 165 | Int | F | 58 | 0 | 4 | 6 | 8 | 10 | 11 | 11 | 10 | 7 | 9 | 58 |
| 166 | Int | M | 63 | 0 | 0 | 9 | 9 | 10 | 11 | 15 | 11 | 6 | 10 | 63 |
| 167 | Int | M | 45 | 2 | 9 | 3 | 4 | 9 | 9 | 9 | 6 | 3 | 9 | 45 |
| 168 | Int | M | 52 | 1 | 5 | 7 | 5 | 9 | 11 | 11 | 8 | 5 | 8 | 52 |
| 169 | Int | M | 58 | 0 | 2 | 10 | 6 | 9 | 9 | 12 | 10 | 7 | 11 | 58 |
| 170 | Int | M | 44 | 4 | 4 | 8 | 2 | 7 | 6 | 11 | 7 | 4 | 9 | 44 |
| 171 | Int | M | 57 | 1 | 4 | 4 | 9 | 8 | 10 | 16 | 9 | 6 | 8 | 57 |
| 172 | Int | M | 54 | 0 | 7 | 4 | 7 | 10 | 7 | 13 | 10 | 4 | 10 | 54 |
| 173 | MG | F | 43 | 4 | 7 | 3 | 4 | 12 | 7 | 6 | 8 | 3 | 7 | 43 |
| 174 | MG | F | 46 | 4 | 5 | 4 | 5 | 6 | 11 | 10 | 4 | 8 | 7 | 46 |
| 175 | MG | M | 64 | 0 | 2 | 4 | 12 | 9 | 12 | 16 | 11 | 6 | 10 | 64 |
| 176 | MG | M | 54 | 1 | 4 | 7 | 6 | 7 | 9 | 14 | 10 | 6 | 8 | 54 |
| 177 | MG | M | 53 | 2 | 4 | 5 | 7 | 8 | 10 | 12 | 10 | 4 | 9 | 53 |
| 178 | MG | M | 66 | 0 | 1 | 4 | 13 | 10 | 12 | 16 | 11 | 6 | 11 | 66 |
| 179 | MG | F | 56 | 2 | 2 | 6 | 8 | 10 | 10 | 9 | 10 | 6 | 11 | 56 |
| 180 | San | M | 62 | 1 | 1 | 5 | 11 | 9 | 12 | 15 | 8 | 8 | 10 | 62 |
| 181 | San | M | 34 | 10 | 2 | 4 | 2 | 9 | 7 | 5 | 4 | 4 | 5 | 34 |
| 182 | San | M | 60 | 0 | 3 | 6 | 9 | 8 | 10 | 16 | 9 | 7 | 10 | 60 |

Anexo 05 BASE DE DATOS DE LIDERAZGO BLACKE & MOUTON

| N/O | Arma | Sexo | Estructura | Personas | Total | Tendencia |
|-----|------|------|------------|----------|-------|-------------|
| 1 | Inf | M | 44 | 52 | 96 | Personas |
| 2 | Inf | M | 15 | 45 | 60 | Personas |
| 3 | Inf | M | 50 | 42 | 92 | Estructura |
| 4 | Inf | M | 46 | 52 | 98 | Personas |
| 5 | Inf | M | 57 | 62 | 119 | Personas |
| 6 | Inf | M | 44 | 61 | 105 | Personas |
| 7 | Inf | M | 30 | 64 | 94 | Personas |
| 8 | Inf | M | 34 | 58 | 92 | Personas |
| 9 | Inf | M | 49 | 46 | 95 | Estructura |
| 10 | Inf | M | 37 | 55 | 92 | Personas |
| 11 | Inf | M | 45 | 42 | 87 | Estructura |
| 12 | Inf | M | 18 | 22 | 40 | Personas |
| 13 | Inf | M | 39 | 54 | 93 | Personas |
| 14 | Inf | M | 46 | 67 | 113 | Personas |
| 15 | Inf | M | 57 | 48 | 105 | Estructura |
| 16 | Inf | M | 53 | 50 | 103 | Estructura |
| 17 | Inf | M | 43 | 77 | 120 | Personas |
| 18 | Inf | M | 54 | 58 | 112 | Personas |
| 19 | Inf | M | 40 | 40 | 80 | Equilibrada |
| 20 | Inf | M | 15 | 45 | 60 | Personas |
| 21 | Inf | M | 44 | 45 | 89 | Personas |
| 22 | Inf | M | 35 | 35 | 70 | Equilibrada |
| 23 | Inf | M | 33 | 33 | 66 | Equilibrada |
| 24 | Inf | M | 33 | 38 | 71 | Personas |
| 25 | Inf | M | 38 | 42 | 80 | Personas |
| 26 | Inf | M | 52 | 68 | 120 | Personas |
| 27 | Inf | M | 53 | 64 | 117 | Personas |
| 28 | Inf | M | 30 | 76 | 106 | Personas |
| 29 | Inf | M | 53 | 43 | 96 | Estructura |
| 30 | Inf | M | 42 | 58 | 100 | Personas |
| 31 | Inf | M | 43 | 57 | 100 | Personas |
| 32 | Inf | M | 43 | 77 | 120 | Personas |
| 33 | Inf | M | 52 | 49 | 101 | Estructura |
| 34 | Inf | M | 32 | 26 | 58 | Estructura |
| 35 | Inf | M | 60 | 60 | 120 | Equilibrada |
| 36 | Inf | M | 56 | 55 | 111 | Estructura |
| 37 | Inf | M | 60 | 60 | 120 | Equilibrada |
| 38 | Inf | M | 29 | 64 | 93 | Personas |
| 39 | Inf | M | 48 | 72 | 120 | Personas |
| 40 | Inf | M | 43 | 48 | 91 | Personas |
| 41 | Inf | M | 36 | 33 | 69 | Estructura |
| 42 | Inf | M | 46 | 59 | 105 | Personas |
| 43 | Inf | M | 48 | 58 | 106 | Personas |
| 44 | Inf | M | 48 | 56 | 104 | Personas |
| 45 | Inf | M | 49 | 54 | 103 | Personas |

| | | | | | | |
|----|-----|---|----|----|-----|-------------|
| 46 | Inf | M | 46 | 60 | 106 | Personas |
| 47 | Inf | M | 56 | 44 | 100 | Estructura |
| 48 | Inf | M | 45 | 75 | 120 | Personas |
| 49 | Inf | M | 51 | 52 | 103 | Personas |
| 50 | Inf | M | 57 | 45 | 102 | Estructura |
| 51 | Inf | M | 49 | 55 | 104 | Personas |
| 52 | Inf | M | 48 | 48 | 96 | Equilibrada |
| 53 | Inf | M | 52 | 47 | 99 | Estructura |
| 54 | Inf | M | 26 | 56 | 82 | Personas |
| 55 | Inf | M | 59 | 38 | 97 | Estructura |
| 56 | Inf | M | 41 | 38 | 79 | Estructura |
| 57 | Inf | M | 69 | 51 | 120 | Estructura |
| 58 | Inf | M | 22 | 96 | 118 | Personas |
| 59 | Inf | M | 38 | 82 | 120 | Personas |
| 60 | Inf | M | 40 | 44 | 84 | Personas |
| 61 | Inf | M | 50 | 31 | 81 | Estructura |
| 62 | Inf | M | 71 | 49 | 120 | Estructura |
| 63 | Inf | M | 60 | 56 | 116 | Estructura |
| 64 | Inf | M | 51 | 38 | 89 | Estructura |
| 65 | Inf | M | 51 | 33 | 84 | Estructura |
| 66 | Inf | M | 44 | 33 | 77 | Estructura |
| 67 | Inf | M | 45 | 38 | 83 | Estructura |
| 68 | Inf | M | 55 | 60 | 115 | Personas |
| 69 | Inf | M | 58 | 62 | 120 | Personas |
| 70 | Inf | M | 32 | 34 | 66 | Personas |
| 71 | Inf | M | 57 | 63 | 120 | Personas |
| 72 | Inf | M | 61 | 59 | 120 | Estructura |
| 73 | Inf | M | 43 | 55 | 98 | Personas |
| 74 | Inf | M | 46 | 32 | 78 | Estructura |
| 75 | Inf | M | 41 | 37 | 78 | Estructura |
| 76 | Inf | M | 54 | 52 | 106 | Estructura |
| 77 | Inf | M | 38 | 75 | 113 | Personas |
| 78 | Inf | M | 45 | 75 | 120 | Personas |
| 79 | Cab | M | 56 | 64 | 120 | Personas |
| 80 | Cab | M | 54 | 56 | 110 | Personas |
| 81 | Cab | M | 46 | 74 | 120 | Personas |
| 82 | Cab | M | 38 | 82 | 120 | Personas |
| 83 | Cab | M | 48 | 72 | 120 | Personas |
| 84 | Cab | M | 48 | 72 | 120 | Personas |
| 85 | Cab | M | 31 | 35 | 66 | Personas |
| 86 | Cab | M | 31 | 35 | 66 | Personas |
| 87 | Cab | M | 53 | 67 | 120 | Personas |
| 88 | Cab | M | 57 | 63 | 120 | Personas |
| 89 | Cab | M | 67 | 53 | 120 | Estructura |
| 90 | Cab | M | 41 | 52 | 93 | Personas |
| 91 | Cab | M | 45 | 75 | 120 | Personas |
| 92 | Cab | M | 41 | 52 | 93 | Personas |

| | | | | | | |
|-----|-----|---|----|----|-----|-------------|
| 93 | Cab | M | 40 | 73 | 113 | Personas |
| 94 | Cab | M | 50 | 43 | 93 | Estructura |
| 95 | Cab | M | 67 | 53 | 120 | Estructura |
| 96 | Cab | M | 42 | 78 | 120 | Personas |
| 97 | Cab | M | 41 | 79 | 120 | Personas |
| 98 | Cab | M | 49 | 71 | 120 | Personas |
| 99 | Cab | M | 29 | 34 | 63 | Personas |
| 100 | Cab | M | 29 | 34 | 63 | Personas |
| 101 | Ing | M | 44 | 39 | 83 | Estructura |
| 102 | Ing | M | 39 | 54 | 93 | Personas |
| 103 | Ing | M | 48 | 40 | 88 | Estructura |
| 104 | Ing | M | 46 | 32 | 78 | Estructura |
| 105 | Ing | M | 41 | 42 | 83 | Personas |
| 106 | Ing | M | 36 | 55 | 91 | Personas |
| 107 | Ing | M | 35 | 58 | 93 | Personas |
| 108 | Ing | M | 58 | 31 | 89 | Estructura |
| 109 | Ing | M | 39 | 40 | 79 | Personas |
| 110 | Ing | M | 46 | 43 | 89 | Estructura |
| 111 | Ing | M | 36 | 46 | 82 | Personas |
| 112 | Ing | M | 29 | 91 | 120 | Personas |
| 113 | Ing | M | 46 | 36 | 82 | Estructura |
| 114 | Ing | M | 36 | 32 | 68 | Estructura |
| 115 | Ing | M | 60 | 60 | 120 | Equilibrada |
| 116 | Ing | M | 63 | 57 | 120 | Estructura |
| 117 | Ing | M | 65 | 55 | 120 | Estructura |
| 118 | Ing | M | 34 | 33 | 67 | Estructura |
| 119 | Ing | M | 28 | 30 | 58 | Personas |
| 120 | Ing | M | 42 | 44 | 86 | Personas |
| 121 | Ing | M | 42 | 50 | 92 | Personas |
| 122 | Ing | M | 38 | 52 | 90 | Personas |
| 123 | Ing | M | 38 | 41 | 79 | Personas |
| 124 | Ing | M | 44 | 46 | 90 | Personas |
| 125 | Ing | M | 47 | 47 | 94 | Equilibrada |
| 126 | Art | M | 53 | 67 | 120 | Personas |
| 127 | Art | M | 57 | 63 | 120 | Personas |
| 128 | Art | M | 50 | 70 | 120 | Personas |
| 129 | Art | M | 55 | 65 | 120 | Personas |
| 130 | Art | M | 55 | 65 | 120 | Personas |
| 131 | Art | M | 64 | 56 | 120 | Estructura |
| 132 | Art | M | 66 | 54 | 120 | Estructura |
| 133 | Art | M | 57 | 63 | 120 | Personas |
| 134 | Art | M | 66 | 54 | 120 | Estructura |
| 135 | Art | M | 63 | 57 | 120 | Estructura |
| 136 | Art | M | 57 | 63 | 120 | Personas |
| 137 | Art | M | 63 | 57 | 120 | Estructura |
| 138 | Art | M | 51 | 69 | 120 | Personas |
| 139 | Art | M | 44 | 76 | 120 | Personas |

| | | | | | | |
|-----|-----|---|----|-----|-----|-------------|
| 140 | Art | M | 53 | 61 | 114 | Personas |
| 141 | Art | M | 48 | 51 | 99 | Personas |
| 142 | Art | M | 47 | 47 | 94 | Equilibrada |
| 143 | Art | M | 47 | 60 | 107 | Personas |
| 144 | Art | M | 67 | 51 | 118 | Estructura |
| 145 | Art | M | 63 | 57 | 120 | Estructura |
| 146 | Art | M | 63 | 57 | 120 | Estructura |
| 147 | Art | M | 20 | 100 | 120 | Personas |
| 148 | Art | M | 52 | 68 | 120 | Personas |
| 149 | Art | M | 53 | 67 | 120 | Personas |
| 150 | Com | F | 64 | 56 | 120 | Estructura |
| 151 | Com | F | 60 | 60 | 120 | Equilibrada |
| 152 | Com | F | 50 | 70 | 120 | Personas |
| 153 | Com | M | 41 | 67 | 108 | Personas |
| 154 | Com | F | 55 | 65 | 120 | Personas |
| 155 | Com | F | 54 | 60 | 114 | Personas |
| 156 | Com | F | 71 | 49 | 120 | Estructura |
| 157 | Com | F | 58 | 62 | 120 | Personas |
| 158 | Com | M | 54 | 66 | 120 | Personas |
| 159 | Com | M | 51 | 69 | 120 | Personas |
| 160 | Com | M | 56 | 64 | 120 | Personas |
| 161 | Com | M | 55 | 65 | 120 | Personas |
| 162 | Com | M | 54 | 66 | 120 | Personas |
| 163 | Com | M | 65 | 55 | 120 | Estructura |
| 164 | Com | M | 60 | 60 | 120 | Equilibrada |
| 165 | Int | F | 49 | 45 | 94 | Estructura |
| 166 | Int | M | 63 | 57 | 120 | Estructura |
| 167 | Int | M | 46 | 71 | 117 | Personas |
| 168 | Int | M | 35 | 65 | 100 | Personas |
| 169 | Int | M | 44 | 73 | 117 | Personas |
| 170 | Int | M | 49 | 71 | 120 | Personas |
| 171 | Int | M | 44 | 70 | 114 | Personas |
| 172 | Int | M | 55 | 48 | 103 | Estructura |
| 173 | MG | F | 55 | 50 | 105 | Estructura |
| 174 | MG | F | 59 | 37 | 96 | Estructura |
| 175 | MG | M | 43 | 64 | 107 | Personas |
| 176 | MG | M | 57 | 42 | 99 | Estructura |
| 177 | MG | M | 35 | 85 | 120 | Personas |
| 178 | MG | M | 47 | 73 | 120 | Personas |
| 179 | MG | F | 53 | 67 | 120 | Personas |
| 180 | San | M | 39 | 54 | 93 | Personas |
| 181 | San | M | 50 | 70 | 120 | Personas |
| 182 | San | M | 60 | 60 | 120 | Equilibrada |